

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMMENT CONCILIER CROISSANCE, FINANCEMENT ET VALEURS
COOPÉRATIVES ?
ÉTUDE COMPARATIVE ENTRE LA COOPÉRATIVE AGRICOLE AGROPUR
ET L'ENTREPRISE SAPUTO

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
WENDPANGA JEAN LEVI OUEDRAOGO

Novembre 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Entreprendre une recherche sur les coopératives a toujours été un sujet d'actualité pour moi. Ayant à cœur de développer le monde coopératif, j'ai eu l'ambition d'étudier la performance d'une coopérative afin de tirer profit de ses avantages et de son style de gestion. Cette étude pourrait servir de modèle dans la création, le suivi et la gestion de coopératives plus jeunes et moins performantes.

Malgré toutes les difficultés rencontrées, notamment le manque de moyens financiers et la limite des données sur le plan temporel, cette étude a vu le jour. Et cela, grâce au concours bien volontiers et apprécié de plusieurs personnes qui, malgré leurs diverses occupations, m'ont soutenu.

Mes remerciements vont à l'égard du professeur Kamal Bouzinab, mon directeur de mémoire, qui s'est donné du temps pour m'accompagner dans cette étude. Depuis notre rencontre en janvier 2012, le professeur Bouzinab a toujours été à mes côtés à travers des conseils et une assistance tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je tiens également à remercier la professeure Mihaela Firsirotu, qui m'a accompagné à travers le GESAG (Groupe d'étude sur la stratégie et la bonne gouvernance) par un stage. Ce stage de recherche a été une expérience fort enrichissante qui m'a d'ailleurs permis de mettre à jour ma revue de littérature et aussi de me familiariser avec le milieu de la recherche.

Je ne saurai terminer mes remerciements sans penser à mes parents, ma copine et mes camarades d'université qui ont toujours été là par leurs conseils et soutien inconditionnel

À mes parents, mes frères, ma sœur et ma copine ainsi qu'à mes amies, amis et toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont toujours été à mes côtés durant la réalisation de ce document, je vous dédie ce document et vous transmets ma profonde reconnaissance.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE	3
1.1 Revue de littérature	
1.1.1 Les principes et valeurs des coopératives.....	3
1.1.2 La croissance des coopératives.....	15
1.1.3 Le financement des coopératives.....	23
1.2 Problématique	32
1.2.1 Mise en contexte.....	32
1.2.2 Pertinence pratique et scientifique.....	34
1.2.3 Questions de recherche.....	37
CHAPITRE II	
CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE	39
2.1 Le modèle multifactoriel : fondements théoriques, composantes et facteurs ..	39
2.2 Le système stratégique : fondements théoriques et conceptuels	48
2.2.4 Les écoles de pensées selon Mintzberg <i>et al.</i> :	49
2.2.5 La stratégie selon Michael E. Porter	62
2.2.6 La stratégie selon la perspective basée sur les ressources	64
2.2.7 La notion de système stratégique	66
2.3 L'analyse diachronique du mouvement coopératif.....	67
2.4 La méthode d'analyse de cas.....	75
2.4.1 La méthode de recueil des informations.....	80
2.4.2 L'instrumentation	83
2.4.3 L'analyse du contenu.....	84

CHAPITRE III

CONTEXTE DE L'ETUDE : L'INDUSTRIE LAITIÈRE AU QUEBEC.....	99
3.1 Bref historique et données sur l'évolution de l'industrie.....	100
3.2 Transformation et mise en marché.....	102
3.3 Enjeux et perspectives d'avenir	105
3.3.1 L'accès aux marchés et les enjeux reliés aux accords internationaux	106
3.3.2 Les subventions à l'exportation.....	111
3.3.3 Le soutien interne	112
3.4 Conclusion et implication	115

CHAPITRE IV

ANALYSE DIACHRONIQUE COMPARATIVE ET PROPOSITIONS

THÉORIQUES.....	117
4.1 Présentation de l'entreprise Saputo et de la coopérative Agropur	117
4.1.1 Présentation de l'entreprise Saputo.....	117
4.1.2 Présentation de la coopérative Agropur	119
4.2 Étude comparative de l'évolution des systèmes stratégiques de Saputo et d'Agropur entre 1990 et 2013	121
4.2.1 Le champ stratégique.....	122
4.2.2 L'organisation	133
4.3 Les acquisitions	139
4.3.1 Les acquisitions de Saputo	140
4.3.2 Les acquisitions d'Agropur	142
4.4 Étude comparative des performances économiques de Saputo et d'Agropur	145
4.4.1 La marge économique sur les ventes.....	145
4.4.2 La rotation des actifs	148
4.4.3 Le rendement sur les actifs économiques.....	151
4.4.4 Le rendement sur les capitaux propres	154
4.5 Conclusions sur l'étude comparative	157

4.5.1	Comparaison des ratios indicateurs de performance	157
4.5.2	Comparaison des systèmes stratégiques	160
CHAPITRE V		
QUELQUES LEÇONS TIRÉES DE LA RECHERCHE ET PISTES DE		
SOLUTIONS POUR CONCILIER VALEURS, FINANCEMENT ET		
CROISSANCE DES COOPÉRATIVES		
5.1	Une maison boursière des coopératives : la bourse des coopératives	168
5.2	Un fonds d'investissement interne : le capital externe	169
5.3	La mentalité des membres	171
5.4	La patience et la discipline des membres	172
CONCLUSION		
ANNEXES		
ANNEXE A		
HISTOIRE DE SAPUTO ET SES CONTEXTES		
ANNEXE B		
HISTOIRE D'AGROPUR ET SES CONTEXTES		
ANNEXE C		
ACQUISITIONS DE SAPUTO		
ANNEXE D		
ACQUISITIONS D'AGROPUR DE 1971 AU 22 NOVEMBRE 2013		
ANNEXE E		
POURCENTAGES DE CROISSANCE DES REVENUS ET FRAIS		
OPÉRATIONNELS D'AGROPUR ET DE SAPUTO		
ANNEXE F		
RATIO DETTES/CAPITAUX PROPRES D'AGROPUR ET DE SAPUTO		
BIBLIOGRAPHIE		

LISTE DES FIGURES

FIGURE	PAGE
1.1 Processus de constitution d'une coopérative	6
1.2 Facteurs d'appartenance à la coopérative	13
1.3 Pourcentage des coopératives au Canada selon l'Association des coopératives du Canada.....	16
1.4 Les sources de stress financier	24
2.1 Modèle multifactoriel selon Allaire et Firsirotu, 2004, p. 425.....	40
2.2 Organigramme standard d'une coopérative	42
2.3 Les éléments de l'étude de cas	79
2.4 Positionnement scientifique de la recherche	79
2.5 Raisonnement inductif et raisonnement déductif.....	80
2.6 Étapes de l'analyse de contenu de données qualitatives. Andreani et Conchon (2005).....	85
2.7 Interaction entre format de présentation et texte analytique selon Miles et Huberman (1994)	94
2.8 Structure méthodologique de l'étude	98
3.1 Pourcentage des entreprises par types de lait produit	102
4.2 Évolution du champ stratégique de Saputo des années 90 jusqu'en 2013	128
4.4 Champ stratégique d'Agropur dans les années 90, 2000 et 2013	132
4.5 Structure organisationnelle de Saputo en 2013	135
4.6 Structure organisationnelle d'Agropur.....	139
4.7 Marge économique sur les ventes de 1997 à 2012.....	146
4.8 Rotation des actifs de 1997 à 2012	149
4.9 Rendement sur les actifs économiques de 1997 à 2012.....	153
4.10 Rendement sur les capitaux propres de 1997 à 2012	155

LISTE DES TABLEAUX

1 Taux de croissance des coopératives par type et par zone géographique	17
2 Nombre de coopératives européennes selon le pourcentage de chiffre d'affaires à l'internationalisation	22
3 Évolution des constitutions de coopératives non financières.....	26
4 Création d'une grille de catégorisation	89
5 Illustration d'une grille de catégorisation	90
6 Exemple d'une grille de catégorisation.....	90
7 Analyse descriptive et analyse explicative.....	92
8 Différenciation des sous-questions de recherche	96
9 Augmentation du commerce mondial de certains produits à la suite d'un engagement d'accès réel de 5 %	109
10 Sommaire des positions des producteurs sur le plan mondial	114
11 Mode de fonctionnement singulier des coopératives.....	138
12 Tableau comparatif des taux de croissances annuels composés ou Compound Annual Growth Rate (CAGR) en pourcentage.....	158
13 a Tableau comparatif des systèmes stratégiques de Saputo et d'Agropur de 1997 à 2000	161
13 b Tableau comparatif des systèmes stratégiques de Saputo et d'Agropur de 2011 à 2013	162

RÉSUMÉ

Dans les années trente, des centaines de coopératives voient le jour au Québec, réagissant ainsi à la crise économique et aux conditions d'un marché qui est étouffé. La plupart d'entre elles vont disparaître, laissant peu de traces dans la mémoire collective. Aujourd'hui, après 70 ans d'histoire, Agropur demeure fidèle aux valeurs coopératives et continue de se bâtir sur la vision de ses pionniers. Œuvrant dans un secteur compétitif, tel que l'industrie laitière, Agropur arrive à assurer sa survie par diverses méthodes. Il faut cependant noter qu'Agropur n'est pas la seule grande entreprise sur le marché laitier.

Saputo est un des importants transformateurs laitiers au monde. Décidée à conquérir le marché mondial des produits laitiers, cette entreprise amène ainsi ses dirigeants à entreprendre les stratégies qui s'imposent. Que ce soit par le moyen d'acquisitions ou à travers une croissance interne, Saputo arrive à bien se placer dans l'industrie laitière du Canada.

À travers cette recherche, nous désirons répondre à la problématique suivante : comment concilier valeurs, croissance et financement des coopératives ? Nous tenterons d'abord d'identifier les stratégies corporatives et de marchés qu'Agropur et Saputo ont adoptés au fil des ans de même que l'impact de ces stratégies sur leurs performances respectives. Ensuite nous illustrerons les avantages et les désavantages stratégiques des coopératives par rapport aux entreprises cotées en bourse. Enfin, des limites seront considérées et des réflexions seront élaborées, pour aider les coopératives agricoles dans cette logique de conciliation entre valeurs, croissance et financement. La présente recherche, de type exploratoire, ne nous amène pas à valider des hypothèses, mais notre objectif est plutôt de parvenir à l'élaboration d'hypothèses

ou plus précisément de propositions en lien avec les stratégies des coopératives et les leviers de leur performance à long terme.

MOTS CLÉS : Agropur, coopérative agricole, croissance, industrie laitière, modèle multifactoriel, Saputo, stratégie.

INTRODUCTION

L'économie mondiale a connu de nombreux changements depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. En plus des développements technologiques au niveau des moyens de production et de distribution, les technologies d'information et de télécommunications ont accéléré la globalisation des échanges à travers la planète. Sur le plan financier, les exigences de financement, les taux d'inflation et les taux d'intérêt forcent les entreprises à ajuster dynamiquement leur niveau de production et leur stratégie de financement dans un environnement global hautement concurrentiel. Cette concurrence globale touche également les marchés de biens et services et dans un tel contexte, seuls les plus efficaces survivront.

Les coopératives ont vécu ces transformations comme toutes les autres formes d'entreprise. Elles savent qu'elles sont en concurrence avec les autres firmes et doivent faire preuve d'imagination et d'originalité pour maintenir leur statut. Pour ce faire, elles doivent avoir un accès tout au moins équitable aux facteurs de production, que ce soit la matière première, la main-d'œuvre, l'équipement ou le capital. Fortement ancrées dans leurs principes et valeurs, les coopératives ne s'allègent pas la tâche. Pas de cotation en bourse, pas d'actionnaires, parts égales détenues par les clients membres, voici tant de facteurs qui caractérisent les coopératives. Ainsi, pour survivre, les coopératives doivent chercher un avantage concurrentiel. Selon Ghemawat et Rivkin (2006, p.3), une entreprise a un avantage concurrentiel sur ses rivales si elle réussit à creuser un écart important entre ce que les clients sont prêts à payer pour son produit (ou service), et les coûts que ce dernier occasionne, et si cet écart est plus grand que l'écart réalisé par ses rivales. Cet avantage concurrentiel pourrait alors faciliter la croissance de l'entreprise. Lerman et Parliament (1993) définissent la croissance comme étant l'augmentation des actifs. Cette affirmation n'est pas toujours vérifiée, d'autant plus que l'augmentation du volume de ventes et

des parts de marché est aussi un facteur de croissance. Cependant, comme nous le démontrerons tout au long de ce document, le principal moteur de la croissance est le financement.

Les coopératives éprouvent des difficultés à se financer et cela constitue un désavantage dans le cadre du système financier traditionnel. Parmi les difficultés rencontrées par les coopératives, nous avons les titres de propriété de la coopérative (Wilmer *et al.*, 1976). Ces derniers comportent des limitations, comparativement à ceux des firmes capitalistes : ce sont des titres à horizon limité et sans véritable droit de propriété résiduelle.

Il existe plusieurs types de coopératives comme les coopératives de travail, les coopératives d'habitation, les coopératives de consommation... etc. Nous avons décidé de travailler sur Agropur, une coopérative agricole qui arrive, malgré son statut, à bien se positionner sur le marché laitier au Québec¹. Pour cerner au mieux cette donne, nous ferons une étude comparative entre la coopérative Agropur et l'entreprise Saputo. Cette étude, faisant partie de notre étude exploratoire, nous permettra de mieux cerner les différences entre les deux formes d'entreprise et de tirer les conséquences pour le modèle coopératif.

¹ Selon un communiqué officiel du site d'Agropur paru 1^{er} février 2012.

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

1.1 Revue de littérature

Dans cette partie, nous ferons l'état de la littérature selon les trois thèmes suivants : les principes et valeurs coopératives, les stratégies de croissance et le financement des coopératives. À l'issue de cette revue de littérature, nous procéderons à des descriptions générales de la coopérative Agropur et de l'entreprise Saputo.

1.1.1 Les principes et valeurs des coopératives

Selon Courvoisier et Girolet² (2010), « la voie coopérative est celle d'une conviction profonde, une croyance en quelque sorte ! On croit à la possibilité d'avoir un patrimoine collectif géré au nom des autres, à la double qualité, à une certaine égalité entre coopérateurs, qu'il est plus démocratique que les décisions soient prises par de "braves gens" en conseil d'administration, y compris pour fixer le taux de rémunération des dirigeants sans stock-options et sans parachutes dorés... parce que les dirigeants restent longtemps à la tête de leurs coopératives ».

En effet, une étude sur les coopératives publiée en 2008 par le Ministère du développement économique, de l'innovation et de l'exportation du Québec indique que le taux de survie à long terme des entreprises coopératives est presque deux fois plus élevé que celui des entreprises appartenant à des investisseurs. Les coopératives permettent à leurs membres d'améliorer leurs conditions de vie tout en contribuant à la promotion culturelle, économique et sociale de leur communauté et de leur pays.

² Tiré du livre *Une autre façon d'entreprendre - Entretiens coopératifs*, de Scarlett Courvoisier et Jean-Louis Girodot. (Paris : Le Cherche midi, 2010), 76.

Le 31 octobre 2011, à l'occasion du lancement de « l'Année Internationale des Coopératives 2012 » à New York, l'Organisation des Nations Unis pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et le Programme Alimentaire Mondial (PAM) ont souligné que les petits agriculteurs tirent de grands avantages des coopératives agricoles, notamment le pouvoir de négocier et de partager les ressources en vue de parvenir à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté pour des millions d'individus. Plusieurs gouvernements sont d'avis que les coopératives jouent un rôle important dans le développement économique au niveau local ou régional. Grâce à ses principes et à ses valeurs, la coopérative a su s'imposer comme un acteur socioéconomique important.

1.1.1.1 Définition de la coopérative

Étymologiquement, le mot « coopérative » vient du latin « cum » qui veut dire « avec », et de « operare » qui veut dire « faire quelque chose » ou encore « agir ».

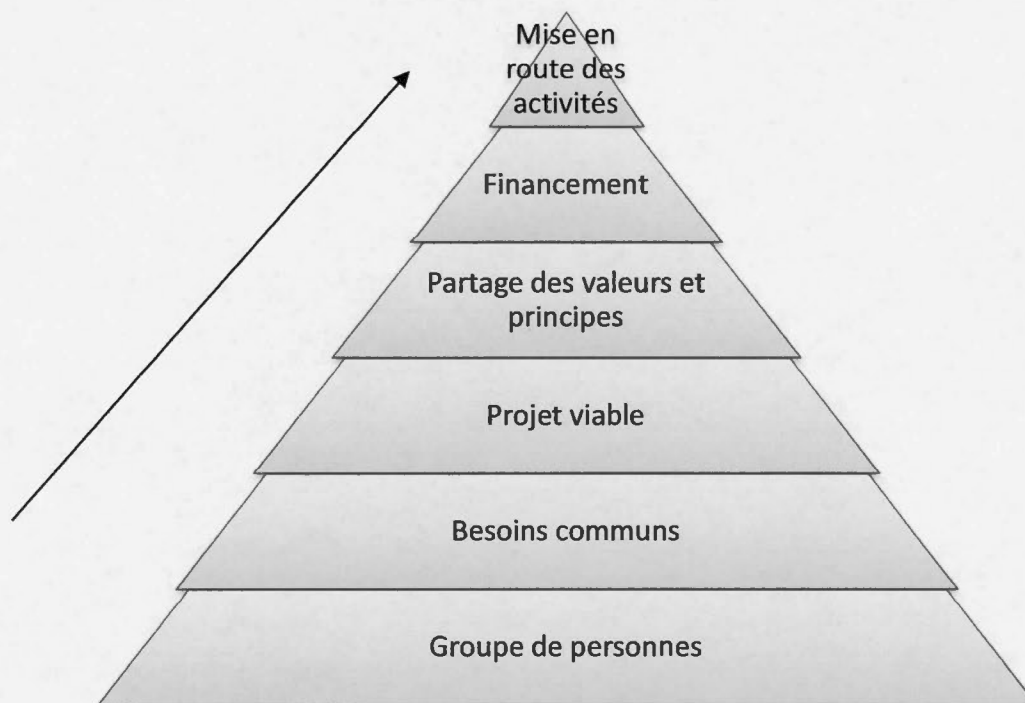
La coopérative est l'application particulière d'une notion très ancienne : la coopération. Selon Craig (1994), la coopération peut être définie comme un processus social dans lequel des individus œuvrent ensemble à la réalisation d'un objectif ou d'un but commun. La coopération est présente à tous les âges de l'humanité, même les plus anciens. Dans la plupart des cas, la coopération survient lorsqu'un facteur externe menace un certain nombre d'individus. Il en a été ainsi avec la coopérative.

Comme l'indique la figure 1.1, la coopérative est avant tout une réunion de personnes qui désirent se procurer mutuellement divers services. Selon l'Éditeur du Québec, chapitre C-67.2, la loi sur les coopératives, « une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une

entreprise conformément aux règles d'action coopérative. » Brassard (2012) donnera une définition plus spécifique de la coopérative, laquelle s'est constituée, selon elle, avec comme premier objectif la réponse aux besoins de ses membres, plutôt que de générer des profits. Ce modèle répond alors aux critiques envers le capitalisme, mais reste limité dans la mesure où les coopératives ont également besoin de réaliser des profits. D'un point de vue social, l'entraide mutuelle constitue l'une des pierres angulaires du concept coopératif.

Cette vision des coopératives va immédiatement être complétée par d'autres auteurs avançant que cette entraide mutuelle évolue dans une société capitaliste. De ce fait, l'aspect économique des coopératives est à considérer de façon plus approfondie, car une entraide mutuelle, selon nous, devrait également déboucher sur un épanouissement économique partagé.

Figure 1.1 Processus de constitution d'une coopérative



Pour Bridault (2012), la formule de l'entreprise coopérative a été inventée comme instrument de défense et de promotion de groupes humains, victimes des dégâts sociaux engendrés par le capitalisme industriel du XIX^e siècle.

Selon le « trader-finance », au plan économique, le terme « capitalisme » a deux acceptions : il désigne d'une part l'utilisation structurelle du capital en tant que facteur de production, le degré « capitalistique » de telle ou telle entité ou de tel ou tel groupe humain pouvant dès lors être mesuré ; il désigne d'autre part un système économique se définissant par trois caractéristiques principales : le salariat, un mode de régulation décentralisé par le marché ou encore par les prix et l'appropriation privée des biens de production. Cette définition tient compte des coopératives qui

cherchent aussi l'optimisation des ressources et le bien-être de leurs membres. La particularité des coopératives est qu'elles fonctionnent selon des valeurs et principes communs, peu importe le type de coopérative³. Les valeurs fondamentales des coopératives (selon la perspective d'une coopérative idéale) sont la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Selon l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. Ces valeurs reposent sur des principes propres à l'identité coopérative qui sont⁴ :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous;
- Le pouvoir démocratique exercé par les membres;
- La participation économique des membres;
- L'autonomie et l'indépendance;
- L'éducation, la formation et l'information;
- La coopération entre les coopératives;
- L'engagement envers la communauté.

L'avantage des coopératives face aux sociétés par actions est qu'elles se soucient non seulement de leur rentabilité financière, mais aussi des besoins de leurs membres et de leur qualité de vie. Elles procurent divers avantages incontestables, tels le partage des coûts ou le versement des ristournes. Elles offrent aussi des satisfactions personnelles d'un autre ordre, car le fait d'appartenir activement à une coopérative permet aux membres propriétaires de solidifier leur rôle social et économique au sein de leur collectivité et, peut-être plus important encore, de les unir dans une cause commune, de réduire leur isolement, et de développer leurs habiletés et leur confiance en eux-mêmes.

³ « Déclaration sur l'identité coopérative. Déclaration approuvée par l'assemblée générale de l'ACI lors du congrès de Manchester - septembre 1995 », *Réseau coop*, 3, no 2 (novembre-décembre 1995) : 11. « International co-operative alliance: Statement on the co-operative identity. »

⁴ Idem

Depuis plus de cent ans au Canada, les coopératives permettent à des milliers de gens et de communautés de répondre efficacement à leurs besoins. Elles stimulent la direction et l'autonomie pour que les citoyens prennent le contrôle de leur développement à l'échelle locale. Plus de 9 000 coopératives canadiennes contribuent au développement économique local, particulièrement dans les régions rurales, où elles créent des emplois durables et fournissent des biens et services essentiels. Les coopératives sont des acteurs économiques importants, avec un chiffre d'affaires de près de 35 milliards de dollars par année pour les coopératives non financières, et avec des actifs de près de 252 milliards de dollars pour les coopératives en général. Les coopératives peuvent servir d'outils de redressement économique pour plusieurs régions en difficulté. Elles affichent un taux de survie supérieur aux autres formes d'entreprises. Au Québec, une étude a démontré que 62 % des nouvelles coopératives sont toujours en activité, cinq ans après le début de leurs activités, comparativement à 35 % pour les autres entreprises privées⁵. Il existe plusieurs types de coopératives. On retrouve des coopératives de travail, des coopératives de production, des coopératives de consommateurs, des coopératives de travailleurs actionnaires, des coopératives de solidarité, des coopératives agricoles, etc. Notre étude se basera essentiellement sur les coopératives agricoles.

Les coopératives agricoles sont des sociétés constituées librement par les agriculteurs en vue d'assurer l'approvisionnement de leur exploitation, d'améliorer les conditions de production et de faciliter l'écoulement des produits. Sociétés de services organisées conformément au principe coopératif, elles ne poursuivent pas toutes un but lucratif et ont pour mission exclusive de favoriser le développement des exploitations de leurs adhérents⁶. Leur rôle principal est de répondre aux besoins des clients, tout en assurant la satisfaction des membres. Il existe plusieurs coopératives agricoles dans le monde. L'une d'entre elles est Agropur, une coopérative québécoise

⁵ Source : guide des programmes gouvernementaux accessibles aux coopératives.

⁶ Laure Mainard. 2013. «*Les particularités juridiques des coopératives agricoles Françaises.*»

qui s'est donnée comme mission d'offrir une gamme étendue de produits laitiers de qualité répondant aux attentes actuelles et futures des consommateurs.

1.1.1.2 Genèse des coopératives

Selon « The New Lanark World Heritage Site⁷ », Robert Owen est considéré par plusieurs comme étant le père fondateur du mouvement coopératif moderne. Il fit fortune dans le commerce du coton et désirait améliorer les conditions de travail et de vie de ses employés par l'éducation des travailleurs et de leurs enfants et la mise en place de crèches et de villages communautaires. Il mit en œuvre ses idées avec succès dans sa filature de New Lanark en Écosse. La première coopérative de consommateurs (magasins coopératifs) y fut créée⁸. Bridault (2012) classe l'évolution du mouvement coopératif en trois âges. Le premier âge débutant symboliquement avec la création de la première coopérative ayant réussi, celle de Rochdale en 1844, et se terminant aussi symboliquement avec la création de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) à Londres en 1895. Ce premier âge était marqué par un mouvement urbain des coopératives de consommation et d'un mouvement urbain des coopératives de travail. Cependant, il existait des coopératives avant celle de Rochdale. Dans les années 1830, le docteur King avait aidé à créer près de trois cents coopératives de consommation en Grande-Bretagne, mais elles disparurent lors des crises économiques nombreuses marquant les premières décennies du développement. Cependant, étant donné que la coopérative de Rochdale a été la première à se maintenir durablement, elle est considérée comme la première coopérative de consommation. Que ce soit les coopératives de consommation ou de travail, des traits caractéristiques les identifiaient :

⁷ http://fr.wikipedia.org/wiki/Robert_Owen. Consulté en mars 2014.

⁸ La coopérative d'habitation de Saint-Prime. [s. d.]. *Coopération*. Récupéré le 20 mars 2014 de <http://coopstprime.wordpress.com/la-cooperation/>

- Un regroupement unidimensionnel : les membres étaient soit des consommateurs, soit des fournisseurs, soit des travailleurs de l'entreprise;
- Des mouvements coopératifs par couche sociale formant ainsi des outils collectifs de défense et de promotion de leurs intérêts communs;
- L'émergence des coopératives dans les secteurs non industriels;
- L'émergence des coopératives dans la sphère du marché national et rarement mondial.

Cet âge des coopératives va vite être révolu avec le choc pétrolier qui amena rapidement un nouveau contexte de marchés économiques. Ce choc entraîna un bouleversement dans les caractéristiques des premières coopératives, qui dès lors se déployèrent dans la plupart des pays dits développés. Il y eut également de nouveaux types de coopératives de consommation et un développement exceptionnel des coopératives financières. Au Québec, par exemple, pratiquement chaque village avait sa caisse populaire, généralement située à proximité des paroisses. Selon Braudel (2012), il existe deux nouveaux types de coopératives de nos jours. Le premier type est la coopérative à sociétariat multiple se déclinant en plusieurs modèles. Nous avons l'exemple de la société coopérative d'intérêt collectif en France et les coopératives de solidarité au Québec. L'autre type de coopérative est la coopérative à buts multiples. Elle n'est pas aussi nouvelle en soi, mais a pris un caractère beaucoup plus moderne. Il s'agit notamment des coopératives villageoises. Au Québec, il s'agit des coopératives dites de proximité.

Les coopératives semblent apparaître de nos jours comme étant une forme d'entreprise dynamique et florissante. Elles évoluent tout comme d'autres formes d'entreprises au sein du capitalisme et contribuent à donner un bon éclat économique à la société comme l'avaient si bien souhaité les pionniers de Rochdale.

De son côté, Brassard (2012) fait ressortir quatre clés de lectures indissociables auxquelles elle approprie une identité coopérative forte. Ces clés de lectures montrent

les pratiques présentes des coopératives et démontrent la contribution combien forte de ces dernières à la société. On trouve parmi ces clés :

- Gérer de façon responsable : dans ce cadre, les coopératives voient la gestion d'entreprise comme un facteur de différenciation et de contribution dans la société marquée par les connaissances et les pratiques liées aux préoccupations écologiques et environnementales. Trois enjeux en découlent, à savoir le maintien de l'identité coopérative, l'inscription dans le courant de responsabilité sociale et la croissance outre frontière par l'acquisition d'entreprise;
- Changer le modèle de développement : ici, la gestion des coopératives est basée sur la réponse aux besoins de ses membres plutôt que sur la création de profit. Cependant, il faut noter que la réponse aux besoins des membres tient de la stabilité économique de ces derniers, d'où la limite de cette approche. Les mouvements coopératifs seraient porteurs d'une réponse « avec d'autres » mouvements, qui doivent se positionner, pour faire valoir un rapport de force pour changer la société;
- Soutenir l'insertion sociale et contrer la pauvreté : le modèle coopératif idéal possède les caractéristiques coopératives citées plus haut et renferme les conditions favorables, pour répondre à des situations d'exclusion;
- Vitaliser et développer les territoires : la recherche sur les coopératives en lien aux territoires ouvre deux domaines. Le premier a trait aux initiatives locales de proximité sous l'angle du développement durable et du développement local. Le second couvre les réponses des grandes coopératives à la dynamique internationale insistant sur la dimension sociopolitique que permettent les coopératives dans le processus de planification et d'aménagement du territoire.

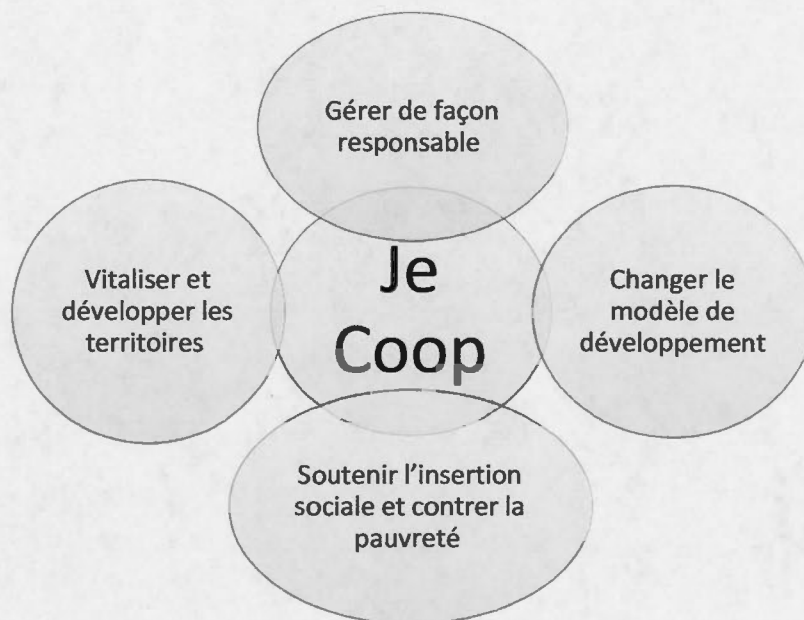
Dans le cadre de l'année internationale des coopératives, les principaux acteurs du milieu coopératif montréalais se sont rassemblés le 15 mars 2012 afin de faire valoir les forces de leur modèle dans la Métropole. Conscients que le mouvement coopératif mérite d'être mieux connu à Montréal, ses leaders ont choisi d'emboîter le pas de l'ONU en vue d'accroître la visibilité des coopératives en lançant une campagne commune de communication pour les coopératives du territoire. Fruit d'un travail mené depuis un an à la table de concertation pour le développement coopératif et

mutualiste, la première campagne de communication intégrée réunit les forces vives du milieu coopératif montréalais autour du thème fédérateur « Je coop ».⁹

L'appropriation de l'identité coopérative par les membres avec la campagne de promotion sur le thème « Je Coop » va montrer la contribution et l'engagement du personnel au sein de l'entreprise collective. Le « Je Coop » signifie la reconnaissance des contributions individuelles à la construction de l'identité coopérative et du succès coopératif comme mouvement. Dans une démarche de formation et d'éducation coopérative, le « Je Coop » peut être un outil de première main pour comprendre et valoriser les contributions et engagements singuliers des membres dans leur coopérative. De là découle une identité collective sur les quatre points précédents. La figure 1.2 nous illustre l'appartenance à l'identité coopérative.

⁹ Selon les nouvelles de la Fédération d'habitation inter municipale de Montréal Métropolitain.

Figure 1.2 Facteurs d'appartenance à la coopérative



1.1.1.3 La coopérative agricole

Selon Nicolas (1988), les premières coopératives agricoles ont été formées en France dans les années 1880, pour permettre aux agriculteurs de s'adapter aux conditions économiques et aux nouvelles techniques. Leur développement s'est effectué selon des modalités très diverses, mais principalement dans le cadre d'un syndicalisme agricole corporatiste, puis sous l'influence de l'État, s'exerçant à travers le Crédit Agricole Mutuel, la législation fiscale et l'organisation des marchés. Les formes d'associations agricoles antérieures aux premiers groupements à but économique se trouvaient, au XIX^e siècle et, pour l'essentiel, limitées aux « sociétés d'agriculture », qui se consacraient à la diffusion du progrès technique. À partir de 1867, elles furent

représentées au niveau national par la « Société des Agriculteurs de France » (SAF) qui, en 1878, rassemblait 3 500 grands propriétaires fonciers appartenant surtout à l'aristocratie (Barrai, 1968). C'est après la crise agricole, dont les premières manifestations datent de 1875, que les agriculteurs ont commencé à s'intéresser à cette nouvelle forme d'association.

Au cours des années 1860, les principes de Rochdale sont adoptés par les coopératives de consommation et l'importance de cette filière a été détaillée dans le cas de Maraussan (H. Desroches, 1976; cf. supra). C'est le décret-loi du 8 août 1935, portant sur le statut juridique et fiscal des sociétés coopératives agricoles et de leurs unions, qui imposera à toutes les sociétés qui veulent bénéficier de la dénomination « société coopérative agricole » les principes rochdaliens, la rémunération des parts sociales par des intérêts fixes et plafonnés, le caractère impartageable des réserves et la règle « une personne, une voix ». Le bénéfice ne sera pas mince : en plus de nouvelles facilités d'emprunt, ces coopératives ainsi « officialisées » deviennent exemptées de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et de la taxe sur le chiffre d'affaires (Pedrotti, 1987).

Au Québec, les premières coopératives virent le jour en 1903. Mais elles ne commencèrent leur activité commerciale qu'en 1908, avec la première loi sur les coopératives. Cette loi permettait l'établissement dans la province de sociétés coopératives agricoles ayant pour objet « l'amélioration et le développement de l'agriculture, l'achat et la vente des animaux, d'instruments agraires, d'engrais commerciaux, et d'autres éléments utiles à la classe agricole. » Quant aux principes, les coopératives québécoises sont une « reproduction » de celles de la France, pionnière du domaine.

De nos jours, les coopératives agricoles sont considérées comme les nourrisseurs du monde. Vu les quantités de productions enregistrées dans ce secteur, le monde actuel ne saurait se passer de ces activités. Lors de la journée mondiale de l'alimentation du 16 octobre 2012, une publication de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) révèle que 80 % de la production laitière aux États-Unis viennent des coopératives et, qu'au Brésil, les coopératives comptent pour 40 % du PIB agricole. Au Kenya, la part de marché des coopératives est de 70 % pour le café, 76 % pour les produits laitiers et 95 % pour le coton.

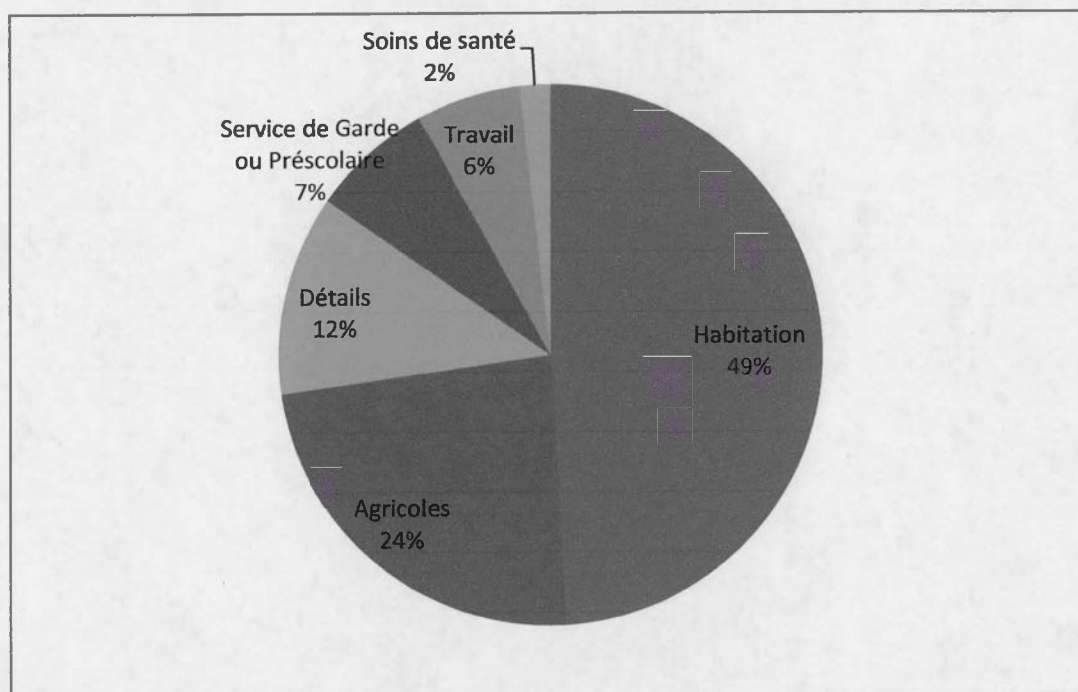
Quant au Canada, les coopératives agricoles ont toujours joué un rôle essentiel, tout particulièrement dans le domaine de l'approvisionnement agricole et dans la transformation et la commercialisation des céréales, des produits laitiers, de la volaille, des fruits, des légumes, du bétail, du miel et des produits de l'érable. Le domaine agricole constitue une force économique importante pour le Canada. Le chiffre d'affaires annuel des coopératives non financières s'élève à plus de 35,7 milliards de dollars.¹⁰

1.1.2 La croissance des coopératives

Les coopératives ont augmenté tant en nombre qu'en taille au fil des années. Selon l'Association des Coopératives du Canada (ACC), on dénombre actuellement plus de 5 000 coopératives au Canada. De par leur importance, les coopératives agricoles contribuent à cette croissance. Les agriculteurs utilisent les coopératives pour commercialiser leurs produits, rehausser la valeur de leurs marchandises, financer leurs entreprises et se procurer des fournitures agricoles telles que du carburant, des fertilisants, des aliments pour animaux et des semences.

¹⁰ Selon les statistiques 2012 du Conseil Québécois de la coopération et de la mutualité

Figure 1.3 Pourcentage des coopératives au Canada selon l'Association des coopératives du Canada



Plusieurs pays sont, dans une certaine mesure, favorables à la croissance des coopératives. La Fédération canadienne de l'agriculture et le Syndicat national des cultivateurs soutiennent tous les deux les coopératives, et ont demandé plus de ressources pour aider les producteurs à mieux connaître, à planifier et à financer les coopératives agricoles.

Lors du sommet international des coopératives en 2012, la firme McKinsey & Company a dévoilé les résultats d'une étude portant sur les facteurs de croissance des coopératives et les meilleures pratiques de gestion aptes à soutenir cette croissance. Les conclusions de cette étude se résument en trois (3) points :

- La croissance des coopératives est une priorité : 96 % des cadres supérieurs des coopératives jugent la croissance comme « importante » ou « très importante »;
- Les coopératives croissent presque au même rythme que leur marché, mais il existe certaines variations selon la zone géographique et le secteur d'activité;
- Trois facteurs principaux entraînent la croissance :
 - Le gain de part de marché qui consiste à prendre des parts de marché aux concurrents ou à créer des espaces de marchés non encore exploités ces derniers;
 - L'élan du portefeuille de services;
 - Les fusions et acquisitions.

Le tableau 1 résume les résultats de l'étude réalisée par le cabinet McKinsey & Company, pour la période 2005-2010.

Tableau 1 Taux de croissance des coopératives par type et par zone géographique

		Coopératives	Marché
Pourcentage du taux de croissance annualisé par secteur d'activité	Agroalimentaire	7,7	6,4
	Commerce de détail	4,7	5,5
	Institutions financières	11,2	11,7
	Assurance	9,1	10,5
Pourcentage du taux de croissance annualisé par zone géographique	Amérique du Nord	4,5	8,6
	Europe	8,9	7,4
	Marchés émergents	11,4	12,3
Pourcentage du taux de croissance annualisé par source	Gain de part de marché	1,1	2,2
	Élan du portefeuille de service	5,0	3,3
	Fusions et acquisitions	2,6	2,4
Pourcentage de croissance annuelle globale		7,9	8,7

Cook (1965), qui a abordé la croissance des coopératives par fusion, a étudié le cas des coopératives agricoles aux États-Unis. Selon cet auteur, le gouvernement américain poursuit une politique favorable à la création et à la croissance de coopératives agricoles. Plusieurs lois en témoignent. À titre d'exemple, on peut citer

la loi Capper-Volstead et la section 6 de la loi Clayton, qui prévoit des dérogations, pour les coopératives agricoles aux lois antitrust.

Il faut voir d'abord, d'une manière générale, pourquoi les coopératives désirent s'agrandir. Nous pouvons mentionner trois raisons :

- Réduire les coûts d'approvisionnement;
- Améliorer l'efficacité de la fabrication et de la distribution;
- Améliorer leur demande.

Les raisons pour lesquelles les coopératives fusionnent ou absorbent des entreprises non coopératives sont les mêmes. Toutefois, quand les premières absorbent une entreprise non coopérative, c'est souvent pour réaliser une intégration verticale au niveau de la distribution. Le motif peut être d'empêcher une autre entreprise rivale d'acheter un distributeur qui risque de priver la coopérative de ses débouchés. Autrement dit, l'acquisition peut être imposée aux coopératives par les fusions potentielles d'autres firmes concurrentes, ou encore, lorsqu'elles trouvent plus facile d'acheter des débouchés que de les développer organiquement à l'interne.

Les grandes coopératives peuvent rencontrer des difficultés d'ordre juridique à cause des lois antitrust (pour le cas des États-Unis), si leurs buts n'entrent pas dans le cadre des pratiques spécifiquement dispensées par la loi. Après avoir vaincu ces difficultés immédiates, il restera plusieurs problèmes économiques fondamentaux, qui peuvent toutefois être résolus si les projets sont soigneusement établis à l'avance. Voici quelques exemples de ces problèmes. Si le but de la fusion était d'obtenir un pouvoir de négociation (établir un certain contrôle des prix et des concurrents), la coopérative se rendra compte que la seule possession d'une installation de commercialisation ne suffit pas pour obtenir ce pouvoir de négociation. Il faut aussi que, par des fusions, l'entreprise s'intègre dans un secteur industriel, où il existe des profits de monopole.

Une fois le pouvoir de négociation obtenu, la coopérative absorbante risque de perdre vite ce pouvoir si elle n'arrive pas à obtenir un certain contrôle de son approvisionnement. L'efficacité est une condition essentielle pour tirer profit de l'intégration. Cela implique les mesures suivantes :

- Coordination du processus de production;
- Maintien d'un progrès technique au même rythme que les concurrents.

Si les coopératives peuvent acquérir des entreprises non coopératives, elles peuvent aussi effectuer des fusions entre coopératives. Fillipi et Triboulet (2011) donnent les raisons des alliances stratégiques entre coopératives. Selon leur étude :

- Les alliances entre coopératives visent une concentration du pouvoir économique selon la dominance de l'une des parties ou non;
- Les alliances répondent à un besoin de performance économique visant les économies d'échelle, d'envergure et de réseaux¹¹;

Les alliances visent d'une part à atteindre une taille critique, mais aussi à structurer une offre par rapport à des marchés qui se mondialisent. La dimension géographique influence donc ces alliances. Garoian et Cramer (1905), dans une étude effectuée auprès d'un échantillon de 732 coopératives, concluent qu'il existe deux (2) sortes de croissance des coopératives : la croissance interne et la croissance externe. Ils constatent que les coopératives engagées dans la croissance externe ont un taux de réussite supérieur à celles qui s'engagent dans une croissance interne. De par l'augmentation des actifs, les coopératives qui ont utilisé la fusion ont connu une croissance plus rapide que celles qui ont utilisé un moyen de croissance interne. Il faut noter que ces auteurs limitaient la définition de la croissance par l'augmentation

¹¹ Les termes « économies d'échelles, d'envergures et de réseau » ont été utilisés ici suivant la définition donnée par Allaire et Firsirotu (2004).

des actifs. Selon la Loi canadienne sur les coopératives, il existe trois sortes de fusion des coopératives :

- Une fusion verticale simplifiée : une coopérative mère et ses filiales, qui sont des coopératives en propriété exclusive, fusionnent en une seule et même coopérative;
- Une fusion horizontale simplifiée : plusieurs coopératives, qui sont des filiales dont est entièrement propriétaire la même entité mère, fusionnent en une seule et même coopérative;
- Une convention de fusion : les membres et, le cas échéant, les détenteurs de parts de placement de chaque coopérative fusionnante approuvent une convention de fusion avant le dépôt des statuts de fusion.

De toutes ces formes de fusion qui ont pour but le redressement ou la croissance des coopératives, plusieurs coopératives sont plutôt confrontées à des problèmes tant internes qu'externes. Il se trouve qu'après la fusion, le taux de croissance des coopératives ralentit. Penrose (1959) affirme que le facteur limitant le taux de croissance de la coopérative est la capacité limitée de la technostructure. La fusion, cependant, devrait accroître le potentiel de croissance de la coopérative, mais des facteurs tels que la planification, l'intégration et les problèmes de coordination se posent lors de sa mise en œuvre. Bihan (1964), dans une étude réalisée en France, énumère des problèmes internes liés à la croissance des coopératives et, plus spécifiquement, des coopératives agricoles. Il retient deux faits caractéristiques du malaise actuel : la désaffection, voire même l'hostilité à l'égard de la coopération parmi les exploitants agricoles et le départ des meilleurs exploitants, qui ont tendance à utiliser de nouveaux circuits d'approvisionnement plus rationnels que les coopératives traditionnelles (groupements d'achats, etc.), et à accepter délibérément des contrats d'intégration proposés par des entreprises capitalistes efficaces.

Une autre piste de croissance des coopératives est l'internationalisation. Mauget (2005) constate que les raisons pour lesquelles les coopératives agricoles sont amenées à développer des stratégies à l'international sont, en général, les mêmes que

celles des entreprises de droit commercial : taille critique par rapport au marché pertinent qui évolue, utilisation d'économies d'échelle, amélioration de la compétitivité, utilisation du savoir-faire, accès à des marchés d'export, présence directe sur les principaux marchés et capacité à trouver des ressources à l'étranger (diversification des approvisionnements et des sources de financement), et à développer des synergies en recherche et développement. Theuvsen et Ebneith (2005) considèrent que l'internationalisation des coopératives agricoles est une des manières les plus prometteuses pour elles d'obtenir un accès à de nouveaux marchés ainsi qu'un succès économique durable. Dans ce sens Mauget et Declerck (1996)¹² favoriseront une internationalisation par des acquisitions de divers secteurs d'activités. Leur étude démontre que les coopératives spécialisées n'ont pas de meilleurs résultats que les coopératives polyvalentes. Ils favoriseraient donc une croissance par des acquisitions qui permettrait l'envergure des produits. En ce sens Ritossa et Bulgacov (2009)¹³ dans leur étude sur l'internationalisation et la diversification des stratégies des coopératives affirment que l'internationalisation est positive pour les coopératives tant au niveau économique que social. Pour eux, les effets résiduels de l'internationalisation conduisent à des améliorations stratégiques et solutions opérationnelles.

Selon Bekkun (2009), l'internationalisation des coopératives peut se faire suivant plusieurs voix :

- L'import/export;
- Les investissements directs à l'étranger;
- Les prises de participation ou acquisitions étrangères;
- Les alliances stratégiques internationales et les « joint-ventures »;

¹² R. Mauget, F. Declerck. 1996. Structures, strategies, and performance of EC agricultural cooperatives In *Agribusiness*, Vol 12, Issue 3, p.265-275.

¹³ Ritossa, Claudia et Bulgacov Sergio. (2009). Internationalization and diversification strategies of Agricultural cooperatives : a quantitative study of agricultural cooperatives state of Parana In *Brazilian Administration Review*, Vol 6, N 3, p.187-212.

- La filialisation de la partie de l'activité faite à l'international;
- Un secrétariat international;
- Un partenariat de co-investissement international;
- Une fédération des coopératives;
- Une fusion transfrontalière.

L'internationalisation, si elle est réussie, a un impact significatif sur le chiffre d'affaires des coopératives. Mauget (2005) a réalisé une étude sur le top 30 des coopératives en Europe. Plusieurs coopératives figurant dans ce palmarès sont la résultante de fusions de coopératives opérées entre 2007 et 2010. Au sortir de son étude, il s'avère que les coopératives qui ont amélioré significativement leur chiffre d'affaires sont celles qui se sont internationalisées. Grâce à leur envergure géographique, ces coopératives arrivaient à accroître également leur rentabilité. Le tableau 2 présente ce constat en termes de pourcentage.

Tableau 2 Nombre de coopératives européennes selon le pourcentage de chiffre d'affaires à l'internationalisation

Nombre de coopératives	% de CA à l'international
4	Plus de 80 %
8	Entre 50 % et 80 %
10	Entre 25 % et 50 %
5	Moins de 25 %
3	S.O

Par ailleurs, Frey et Mauget (2011) notent que :

Pour les coopératives agricoles, l'internationalisation a une influence sur la gouvernance et notamment sur la relation avec les adhérents (Duchamp et Mauget, 2012). Il y a une différence au niveau des finalités (facteur risqué) entre les entreprises coopératives et les entreprises non-coopératives : pour les coopératives, le facteur risqué est le produit (acompte + complément de prix +

ristournes), alors que, pour les entreprises non coopératives, le facteur risqué est le capital (dividende et plus-values). Par conséquent, l'intensité, les modalités et les motivations de l'internationalisation ne sont pas de même nature ni de même degré pour les entreprises coopératives et pour les entreprises non coopératives. Une stratégie d'internationalisation peut apparaître non pertinente par rapport aux finalités de l'entreprise coopérative centrées sur la valorisation de la production des adhérents, et il faut bien expliquer le but d'une internationalisation aux adhérents. (Frey et Mauget, 2011, p. 381)

Pour répondre à cela, plusieurs coopératives ont mis en place des sociétés de type « holding » qui regroupent les participations dans les filiales de leurs différentes filières d'activités. Pour Mauget (2005), la bourse peut aider à l'internationalisation mais n'est pas une condition indispensable.

1.1.3 Le financement des coopératives

Le problème de financement des coopératives revient au cœur de nombreux débats. Ce problème engendre un stress financier au niveau des coopératives. Moller *et al.* (1996) considèrent qu'une coopérative est dans un stress financier si son taux moyen de retour sur les capitaux propres au cours d'une période de plusieurs années est égal à zéro ou moins.

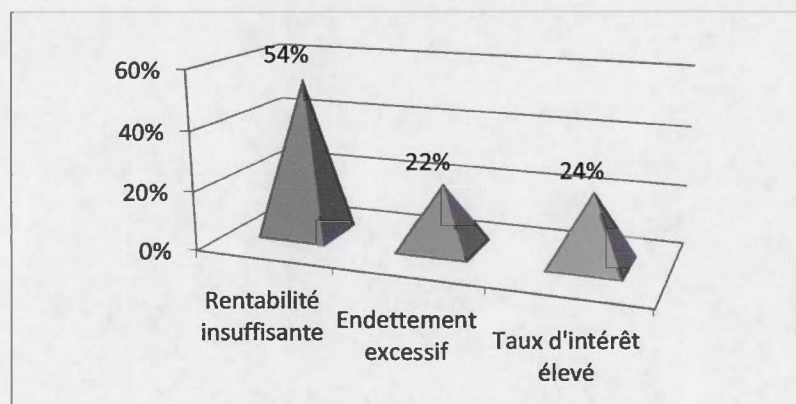
Les sources de stress financier peuvent être identifiées par la décomposition du rendement des capitaux propres en trois composantes ou facteurs :

- La rentabilité ou rendement des actifs insuffisants : la rentabilité est mesurée par le rendement de l'actif (bénéfice avant intérêts et impôts, divisés par le total des actifs);
- L'endettement excessif : la solvabilité est mesurée par le ratio de la dette par rapport à l'actif;
- Les taux d'intérêt : qui sont définis par rapport à la solvabilité de l'entreprise.

Selon l'étude de ces auteurs, la taille, définie par le total des actifs, a un effet sur le stress financier. En effet, la rentabilité insuffisante est accentuée chez les petites coopératives tandis que ce sont l'endettement excessif et les taux d'intérêt élevés qui sont les causes du stress financier chez les grandes coopératives.

Suivant leur étude, voici la répartition des sources de stress financier :

Figure 1.4 Les sources de stress financier



Malgré ce stress financier que connaissent les coopératives, leur évolution au fil des années est remarquable. Le tableau 3 nous présente le taux de croissance en termes de nombre des coopératives non financières du Québec de l'année 2003 à 2012. Dans ce tableau, le nombre de nouvelles coopératives par catégorie est répertorié. L'analyse de ce tableau témoigne que peu de coopératives se déclarent en fin d'exercice annuel. Ceci est probablement dû à un stress financier suivant les sources énumérées à la figure 1.4. En effet, l'année 2003 aurait été l'année des constitutions des coopératives pour la dernière décennie. Après cela, on assiste à un mouvement sinusoïdal, preuve des difficultés de constitutions pouvant être le résultat d'un stress financier. Selon nous, la stabilité de l'évolution des constitutions de coopératives non financières des années 2008 et 2009 est due à l'expertise des coopératives déjà existantes qui servent

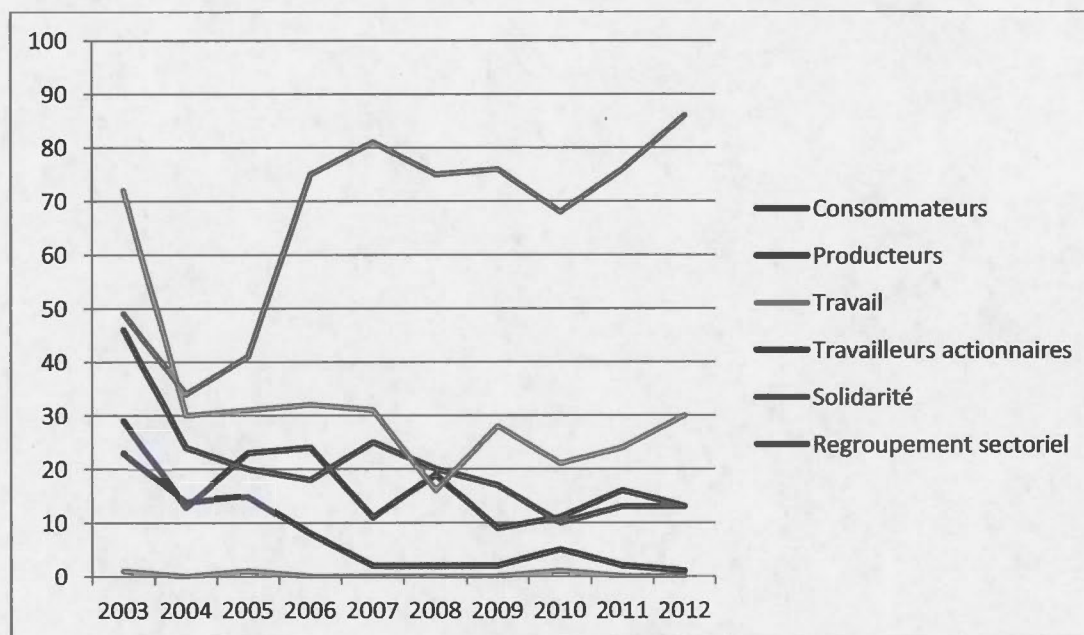
de modèles aux nouvelles. Ce qui est remarquable dans ce tableau 3 est que l'année 2012 a donné une nette différence comparativement aux années précédentes. Le succès du sommet des coopératives de 2012 a dû jouer un rôle majeur. Lors de ce sommet, plusieurs problèmes des coopératives ont été énumérés mais aussi des pistes de solutions qui ont, d'une manière ou d'une autre, motivé les réticents à se lancer dans cette forme d'entreprise. Cet intérêt marqué de la communauté internationale pour les coopératives est d'un grand appui pour leur recherche de financement à travers les différentes conférences et recherches.

Tableau 3 Évolution des constitutions de coopératives non financières

Catégorie	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Coopératives de consommateurs	46 21 %	24 21 %	20 21 %	18 11 %	25 17 %	20 15 %	17 13 %	10 9 %	13 10 %	13 9 %
Coopératives de producteurs	29 13 %	13 11 %	23 18 %	24 15 %	11 7 %	19 14 %	9 7 %	11 9 %	16 12 %	13 9 %
Coopératives de travail	72 33 %	30 26 %	31 24 %	32 20 %	31 21 %	16 12 %	28 21 %	21 18 %	24 18 %	30 21 %
Coopératives de travailleurs-actionnaires	23 10 %	14 12 %	15 11 %	8 5 %	2 1 %	2 2 %	2 2 %	5 4 %	2 2 %	1 1 %
Coopératives de solidarité	49 22 %	34 30 %	41 31 %	75 48 %	81 54 %	75 57 %	76 58 %	68 59 %	76 58 %	86 60 %
Regroupement sectoriel	1 1 %	0 0 %	1 1 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	0 0 %	1 1 %	0 0 %	0 0 %
Total	220 100 %	115 100 %	131 100 %	157 100 %	150 100 %	132 100 %	132 100 %	116 100 %	131 100 %	143 100 %

Source : MFEQ, Direction du développement des coopératives/février 2013

Figure 1.5¹⁴ Tendence des constitutions de coopératives entre 2003 et 2012.



Afin de répondre à ce stress financier, Dahl et Dobson (1976) recommandent aux coopératives agricoles de mettre en œuvre des régimes de retraite d'actions. Selon eux, cela pourrait réduire considérablement la solvabilité d'un grand nombre de coopératives.

Pour ces auteurs, la dynamique de la réalisation des mélanges optimaux pour les coopératives serait d'utiliser la dette à long terme comme une mesure provisoire, tout en augmentant progressivement la vente d'actions privilégiées et ordinaires. Souvent, le marché des actions d'une coopérative est limité, car l'appréciation du capital et les dividendes sont modestes et des restrictions existent sur le transfert des titres. Par conséquent, les agriculteurs membres pourraient avoir besoin d'être les principaux clients du surplus émis. Tout d'abord, les dividendes sur les actions pourraient être attractifs par rapport aux rendements des fonds immobilisés dans un fonds

¹⁴ Données et sources du tableau 3

renouvelable qui ne parvient pas à tourner, ou tourne de façon sporadique. Ensuite, des dividendes en actions sont exempts d'impôts chaque année. Enfin, les membres peuvent acheter des actions qui versent des dividendes modestes si cela a contribué à maintenir la coopérative en tant que concurrent viable sur les marchés de fournitures agricoles. Dahl et Dobson (1976) terminent leurs recommandations en affirmant que le montant que les coopératives devraient verser comme dividendes afin de stimuler les ventes d'actions pourrait varier d'une coopérative à l'autre, et peut être influencé par le nombre d'agriculteurs membres.

Miller (1992) propose de maximiser l'innovation financière afin d'améliorer la performance économique des coopératives, ce qui les préserverait des difficultés de financement. Selon cet auteur, il existe trois façons pour lesquelles l'innovation dans les produits et les services financiers peut conduire à une amélioration de la performance économique :

- Créer des produits capables d'accroître les opportunités pour le partage, la mise en commun et la couverture des risques, de même que pour le transfert inter temporel ou spatial;
- Augmenter la liquidité ou réduire les coûts de transaction;
- Réduire les coûts d'agence imputables à l'asymétrie informationnelle entre les parties ou à un contrôle imparfait de la performance des agents.

Pour ce qui est des coûts d'agence, Bergeron et Lalancette (1993) jugent qu'une meilleure compréhension des particularités des droits de propriété coopératifs pour le contrôle des problèmes d'agence est nécessaire pour pallier les limitations de certains principes coopératifs sur l'investissement, la prise en compte du risque, le financement et la gestion en général.

Michel *et al.* (2012) ont fait une étude sur l'innovation dans les coopératives agricoles en se basant sur deux études de cas :

- Les coopératives productrices de vin effervescent Champagne et Crémant de Bourgogne;
- La Société Coopérative Agricole de céréales Bio Bourgogne (COCEBI).

À la suite de ces études, les auteurs ont démontré, aussi bien pour les coopératives champenoises que pour les Bourguignonnes, que le statut coopératif a supposé un développement de compétences de commercialisation et a permis une communication rapide de l'information parmi les membres ainsi qu'une adhésion facilitée à une stratégie collective favorisant ainsi la fusion. Ce développement de compétences a débouché sur des innovations organisationnelles et des réflexions sur le maintien d'un avantage concurrentiel durable, basé sur le déploiement d'une stratégie d'envergure de produits qui permet un certain degré de diversification et une utilisation optimale des actifs ou encore, sur le déploiement d'une stratégie d'envergure géographique à travers des opérations de fusions et acquisitions. Trois dimensions sont présentes dans ce cas :

- L'évolution des compétences (de production vers production plus commercialisation);
- L'utilisation de la coopérative comme un réseau de diffusion de connaissances et d'innovations afin de favoriser la croissance externe;
- Les aspects de proximité cognitive qui, à défaut d'une proximité géographique, ont rapproché deux régions produisant le même type de vin autour d'une coopération géographiquement distincte.

Dans les deux études de cas, la nature coopérative des entreprises impliquées semble bien avoir eu une forte influence sur leur réaction face à une évolution perçue comme négative de leur situation. Dans les différents cas, elles ont remis en cause un ordre établi, qui leur était devenu défavorable, et c'est dans leur nature coopérative qu'elles ont en particulier trouvé l'énergie et les ressources leur permettant de mener ces changements. Cette nature coopérative leur a permis, en effet, d'une part de partager l'information et les connaissances nécessaires aux innovations qu'elles voulaient

développer et, d'autre part, elle leur a permis d'avoir recours à la constitution ou à l'activation d'un réseau dans lequel elles ont puisé les connaissances qui leur manquaient. La nature coopérative favoriserait donc l'innovation organisationnelle, qui répondrait aux besoins de financements dans la mesure où celle-ci devient une alternative pour le succès.

Pour répondre aux problèmes de financement, les coopératives seront tout de même amenées à chercher des capitaux externes. Pour Filippi et Triboulet (2011), les alliances entre coopératives répondent à un besoin de capacité financière et de concentration de pouvoir économique. Cette approche est véridique, mais limitée au niveau géographique et au niveau du secteur d'activité. En effet, une alliance géographiquement distincte entraîne des coûts de mandat et de complexité pouvant être un désavantage pour les coopératives. De plus, en fonction du secteur d'activité, certaines alliances seraient quasiment impossibles dues aux types de ressources et aux types de besoins. Pour Nicolas (1988), il existe deux sources potentielles de financement des coopératives : la formation du capital et l'autofinancement.

➤ Formation du capital social :

- Souscripteur non utilisateur pour participer à la formation du capital social;
- Les titres participatifs et les obligations;

➤ Autofinancement :

- Par des politiques d'amortissement suite à différents avantages dont l'exonération d'impôt pour les opérations réalisées avec les associés coopérateurs;
- Par des décisions en matière de prix et de ristournes;
- Par la capacité de la coopérative à dégager un excédent au cours de l'exercice.

Ces propositions fort utiles sont de nos jours appliquées dans plusieurs coopératives, dont Agropur, qui réalise des excédents importants, et possède une grande capacité d'autofinancement grâce à l'importance des actifs dont elle dispose. Nous détaillerons ces propos dans le chapitre 4 de notre étude. Selon Montagne (1964), le problème de

la croissance des coopératives et plus spécifiquement des coopératives agricoles, se situe à deux niveaux : internes et externes. Les problèmes internes reliés à l'expansion des coopératives agricoles touchent plusieurs aspects :

- Les capitaux propres :
 - La faiblesse chronique du revenu agricole;
 - Les difficultés institutionnelles : en effet le mécanisme de la ristourne annuelle freine l'autofinancement, la valeur des parts sociales ne suit pas les fluctuations monétaires, et le capital ne provient que des adhérents.
- Les hommes :
 - Manque de formation valable pour les agriculteurs;
 - Manque de candidats pour les postes en milieux ruraux.
- L'orientation du mouvement coopératif :
 - La déviation mercantile : la coopérative risque de basculer dans le secteur capitaliste;
 - La déviation technocratique : due au manque de formation.

Quant aux problèmes externes, on note :

- Le statut juridique : les coopératives ne peuvent travailler qu'avec les seuls adhérents et avec ceux utilisant leurs seuls produits. Dans un processus d'expansion économique, ce frein entraîne deux difficultés :
 - La conquête des marchés à cause de la limite de ces produits et des contraintes géographiques;
 - L'extension nécessaire de la discipline aux non-coopérateurs. En effet, les coopératives ne sont pas seulement constituées de travailleurs membres. Ils existent des travailleurs non-membres avec lesquels il sera nécessaire de partager les valeurs coopératives.
- Les rapports intersectoriels dus à un monopole du fait que les adhérents apportent toutes leurs productions à la coopérative qui devient le seul exploitateur.

Les différents problèmes énumérés par Montagne (1964) laissent entendre que le problème de croissance ne se limite pas seulement aux problèmes de financement. Quant au problème de formation de capitaux propres et de financement, nous ne nous alignerons pas suivant ces propos, car le problème ne se situe pas sur le revenu

agricole. Les coopératives agricoles ont de bons revenus en termes de ventes. Cependant, la politique coopérative sur les ristournes empêche ces revenus d'être réutilisés dans le cadre de la croissance. Dahl et Dobson (1976) soutiennent que la dynamique de la réalisation des mélanges optimaux pour les coopératives serait d'utiliser la dette à long terme, comme une mesure provisoire, tout en augmentant progressivement la vente d'actions privilégiées et ordinaires. Souvent, le marché des actions d'une coopérative est limité, car l'appréciation du capital et les dividendes sur les excédents sont modestes, en plus des restrictions liées au transfert des titres. Par conséquent, les agriculteurs membres pourraient avoir besoin d'être les principaux clients des actifs supplémentaire émis. Les membres auraient ces incitations à l'achat d'actions supplémentaires. Cette proposition d'autofinancement est stratégiquement fort intéressante en ce sens qu'elle remet en cause la structure de gestion financière des coopératives de gestion.

1.2 Problématique

1.2.1 Mise en contexte

Lerman et Parliament (1990)¹⁵, et, Soboh, Lansink, Dijk (2011)¹⁶ ont effectué une étude comparant les coopératives aux entreprises à actions. Dans leur étude, portant sur la période 1976-1987, il ressort qu'il n'y a pas de différence significative dans la rentabilité des deux types d'entreprises. Une différence notable entre ces deux structures réside cependant dans les objectifs poursuivis. En effet, les coopératives contrairement aux entreprises à capital-actions visent à fournir avant tout un service à leurs clients membres plutôt que d'obtenir un rendement sur investissement. De nos

¹⁵ Zvi, L. and C. Parliament. (1990). Comparative Performance of Cooperatives and Investors-Owned Firms in US Food Industrie In *Agribusiness*, Vol 6, Issue 6, p.527-540.

¹⁶ Rafat, Soboh, Alfons Lansink et Gert Dijk. (2011). Distinguishing Dairy Cooperatives from Investor-owned firms in Europe using financial indicators In *Agribusiness*, Vol 27, Issue 1, p.34-46

jours, force est de constater des changements importants au niveau des objectifs poursuivis par les coopératives, notamment l'importance qu'ils accordent à la performance financière (entrevue réalisé avec un dirigeant d'Agropur) tout en voulant conserver leurs valeurs de base. Par ailleurs, les entreprises à actions sont plus concernées par le capital social et les défis grandissants que pose le phénomène de mobilité au niveau du marché des talents. Il s'avère donc nécessaire de visualiser dans un contexte actuel l'évolution des tendances de ces deux structures. Dans le cadre spécifique du secteur de l'agriculture, le gouvernement québécois a apporté des modifications au fil des années qui ont pu avoir une incidence sur les stratégies de ces deux types d'entreprises.

En effet, le secteur laitier québécois et canadien a fait de l'approvisionnement du marché domestique sa priorité au cours des 50 dernières années. La création de la Commission canadienne du lait en 1966 et surtout la signature, par le Québec, du Plan national de commercialisation du lait en 1970 ont pavé la voie à l'organisation du secteur laitier sous le régime de la gestion de l'offre.

Dans le mémoire d'Agropur présenté à la commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, on peut lire à la page 11 :

En gérant la production de lait de façon à répondre en priorité aux besoins de lait domestique, le secteur a su atteindre deux objectifs : répondre aux besoins des consommateurs d'ici et assurer aux producteurs de lait une juste rémunération pour leur travail et leurs investissements. Le Québec, en obtenant sa part historique de près de 47 % du quota national de lait de transformation, a pu alors préserver ses acquis et assurer le maintien d'une production agricole importante dans la province. Encore aujourd'hui, bien que représentant moins de 25 % de la population canadienne, le Québec dispose de 46,5 % du quota national et produit près de 38 % de la production laitière totale canadienne. Ainsi, en plus d'approvisionner sa population en produits laitiers divers, le Québec exporte vers le reste du Canada près de 50 % de sa production de lait sous forme de produits laitiers transformés. La contribution

économique de la production laitière québécoise est bien connue. Selon la Coalition pour un modèle agricole équitable, les fermes laitières québécoises produisaient, en 2012, près de 3 milliards de litres de lait par année avec une contribution au PIB de 5,1 milliards de dollars.¹⁷

Selon la Fédération des producteurs du lait du Québec, le Québec est un chef de file en fabrication de yogourts, de fromages de tout type, de crèmes, et continue de produire une certaine quantité de beurre et de poudre. Le marché provincial du lait de consommation est en très grande partie comblé par des produits locaux et seule la crème glacée est majoritairement produite à l'extérieur des frontières provinciales.

Trois entreprises multinationales – Agropur, une coopérative, et Saputo, une entreprise privée, toutes deux d'origine québécoise, et Parmalat, d'origine italienne – transforment près de 82 % du lait canadien. Nous voyons donc l'impact d'Agropur et de Saputo dans l'industrie du lait, d'où l'importance d'une étude approfondie sur leurs stratégies pouvant servir d'exemple à bien d'autres entreprises cherchant des nouvelles manières d'assurer leur croissance dans une économie de plus en plus globalisée.

1.2.2 Pertinence pratique et scientifique

Selon l'étude de Jerker, Gunnar et Gert (2012), le cadre théorique du capital social peut contribuer à expliquer pourquoi les coopératives agricoles ont échoué au cours des deux dernières décennies dans leur stratégie de croissance. En effet, on peut lire :

Les stratégies de grande envergure vers l'intégration verticale et l'intégration horizontale ont créé un certain fossé entre les membres et leurs coopératives [...] Cela a conduit à moins de confiance mutuelle et moins d'interaction en face-à-face entre les membres, ainsi que entre les membres et les dirigeants, ce

¹⁷ Données recueillies sur le site du ministère de l'agriculture du Québec

*qui implique moins de participation, une gouvernance démocratique affaiblie, et plus de difficultés à résoudre les problèmes d'action collective*¹⁸.

L'étude poursuit en mentionnant que toutefois, cela ne signifie pas que les coopératives devraient s'abstenir de poursuivre des stratégies d'intégration verticale et horizontale. L'évolution des marchés nécessite très souvent la transformation des produits agricoles à valeur ajoutée. Sans cette expansion, les coopératives pourraient ne pas être assez compétitives. En ce sens, un des problèmes de la croissance des coopératives résiderait dans la nature particulière de leur structure organisationnelle.

Toutefois, toute entreprise est amenée à grandir en actifs que ce soit au niveau de ses revenus, de ses parts de marché ou au niveau de ses immobilisations. Peu importe l'objectif poursuivi ou le mode adopté, la croissance nécessite dans tous les cas un financement et un capital social. De nos jours, les coopératives évoluent dans un système capitaliste et n'ont d'autres choix que de s'y faire. Dans le cadre de notre étude, nous ferons une comparaison entre une entreprise cotée en bourse, Saputo, et une coopérative, Agropur. Les deux entreprises opèrent dans la même industrie, qui est l'industrie de production laitière. L'une tout comme l'autre dégage des profits et dispose de différentes sortes de stratégies pour ce faire.

Dans les années trente, des centaines de coopératives voient le jour au Québec, réagissant ainsi à la crise économique et aux conditions du marché de consommation. La plupart d'entre elles vont disparaître, laissant peu de traces dans la mémoire collective. Aujourd'hui, après 70 ans d'histoire, Agropur demeure fidèle aux valeurs coopératives et continue de bâtir sur la vision de ses pionniers. « La coopérative n'a pas de frontières », disaient les fondateurs d'Agropur. Ces paroles, plus actuelles que jamais, se reflètent bien dans sa volonté de consolider sa position de chef de file

¹⁸ Jerker, Nilsson, Gunnar Svendsen et Gert Svendsen. (2012). Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? In *Agribusiness*, Vol 28, Issue 2, p.187-204, Spring 2012.

canadien, de devenir un joueur significatif à l'échelle nord-américaine et de se développer sur les marchés internationaux des produits laitiers. « Notre passion et notre richesse sont le lait, et c'est grâce à nos 3 783 membres producteurs laitiers et au savoir-faire de nos employés que nous pouvons partager avec vous des fromages de la plus haute qualité fabriqués ici. » L'engagement d'Agropur pour sa croissance est remarquable et il a amené ainsi les dirigeants de cette coopérative à faire des choix stratégiques spécifiques. Nous détaillerons ces choix stratégiques plus loin dans notre étude.

La particularité de la coopérative Agropur est, par ailleurs, très bien décrite par Claude Beauchamp (1988) qui note :

La puissance de la coopérative de Granby inquiète les plus petites entreprises coopératives, mais la régionalisation à la manière de Granby devient un peu le modèle à suivre. De grandes coopératives agricoles des régions voisines, désireuses de freiner l'expansion de la coopérative de Granby, la prendront comme exemple. Nul ne doute qu'Agropur a marqué l'histoire agricole du Québec.

Fort de cette constatation, il devient pertinent pour nous d'apprendre davantage sur cette coopérative qui, a priori, semble avoir su concilier croissance, financement et valeurs coopératives. Cependant, œuvrant dans l'industrie de grande consommation, Agropur se voit confrontée à d'autres entreprises non coopératives comme Saputo, dont le succès et la force sont aussi remarquables.

Saputo figure parmi les plus importants transformateurs laitiers au monde.¹⁹ L'entreprise, fondée en 1954 par la famille Saputo, se spécialisait tout d'abord dans les fromages. En 1957, la grandissante popularité de la pizza en Amérique du Nord

¹⁹ Saputo inc. (2008). *Pour savourer chaque tranche de vie*. Récupéré le 20 mars 2014 de <http://www.saputo.com/>

contribua à l'expansion de l'entreprise, qui se construit des installations à Montréal. Depuis ce temps, Saputo a beaucoup évolué. Elle est aujourd'hui présente sur trois continents, soit l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud et l'Europe. Elle possède environ 47 usines et emploie plus de 10 200 employés. Elle vend plusieurs produits comme des fromages, des yogourts, du lait, des ingrédients laitiers et des produits de la boulangerie. Décidée à conquérir le marché mondial des produits laitiers, cette entreprise amène ainsi ses dirigeants à entreprendre les stratégies qui s'imposent.

1.2.3 Questions de recherche

D'un regard général, Agropur et Saputo ont une vision similaire : se positionner avantageusement sur le secteur des produits laitiers. Tant bien que mal, chacun trouve son compte malgré des structures de propriété et des formes organisationnelles bien différentes. Dans la suite de notre projet de mémoire, nous allons étudier, selon une approche diachronique, chaque stratégie utilisée au fil du temps, par chacune des deux entreprises, afin de cerner les différences et les similitudes dans leur croissance et mettre en évidence les avantages de chaque type d'organisation, tout en soulignant leurs inconvénients respectifs.

Dans notre travail, nous tenterons de répondre à plusieurs questions dont :

- Quelles stratégies corporatives et de marchés ont adopté Agropur et Saputo au fil des ans ?
- Quel a été l'impact de ces stratégies sur leur performance ?
- Quels avantages ou désavantages stratégiques ont les coopératives par rapport aux entreprises cotées en bourse ?
- Comment les coopératives concilient-elles croissance, financement et valeurs coopératives ?

Afin de répondre à ces questions, nous procéderons selon la méthode d'étude de cas. Pour commencer, nous réaliserons une entrevue auprès d'un intervenant issu de la coopérative Agropur. Les détails de la méthodologie seront discutés dans les sections suivantes du présent travail. À la suite de cela, nous effectuerons une étude diachronique et comparative des stratégies adoptées par les entreprises Saputo et Agropur. Nous discuterons par la suite des facteurs qui pourraient contribuer à la réussite d'une coopérative agricole selon notre étude.

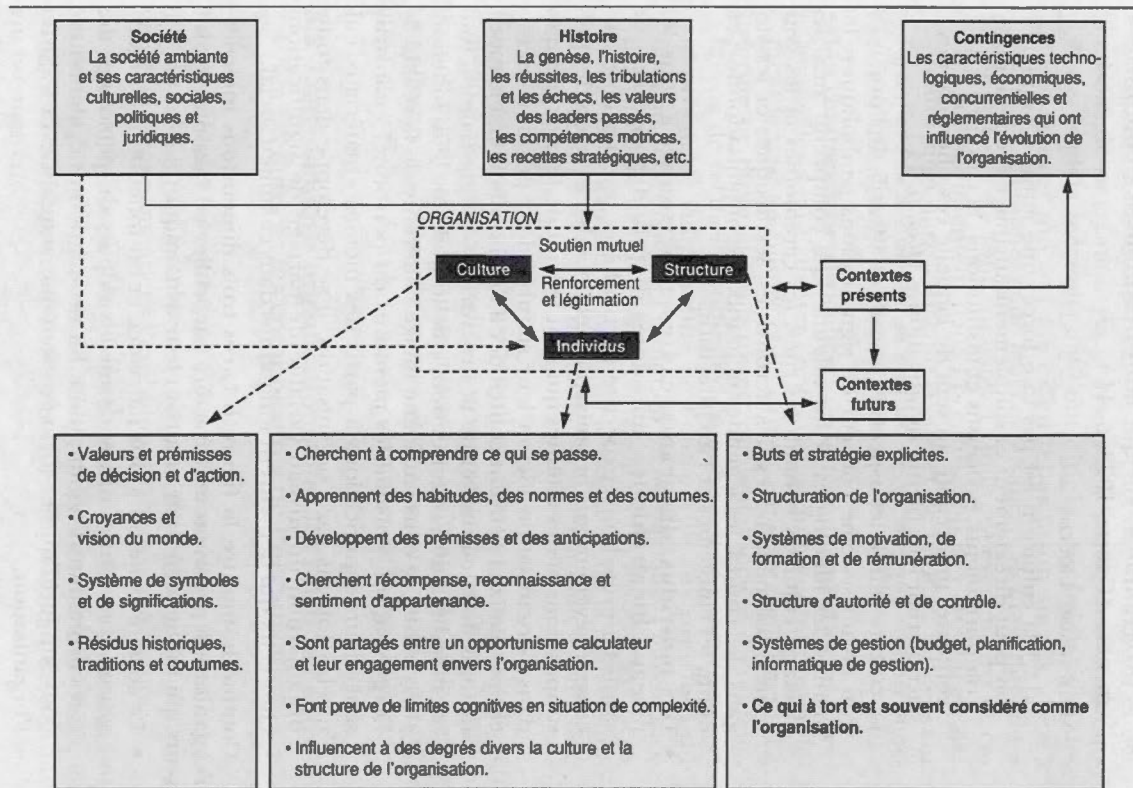
CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

2.1 Le modèle multifactoriel : fondements théoriques, composantes et facteurs

La croissance et le financement des coopératives ne vont pas sans heurts. Même si les coopératives évoluent au sein d'un système économique « classique », elles demeurent dans la majorité des cas reliées à une structure et à une culture ancrée dans leurs formes organisationnelles. Les coopératives font face à différents facteurs qui vont les faciliter, les ralentir ou les empêcher de survivre adéquatement. Allaire et Firsirotu (2004, p. 425) nous proposent un modèle multifactoriel de l'organisation qui va nous aider à structurer notre analyse autour des facteurs d'appropriation des coopératives. Le modèle comprend trois composantes de l'organisation : la structure qui englobe toutes les dimensions formelles et tangibles; la culture composée de tous les aspects expressifs et affectifs de la vie organisationnelle; et les individus qui forment l'organisation. Pour Allaire et Firsirotu, ces trois composantes sont influencées par trois facteurs : la société ambiante chargée de caractéristiques culturelles, sociales, politiques et juridiques; l'histoire de l'organisation à travers sa genèse, son vécu et ses leaders; et les contingences particulières telles que l'économie, la concurrence, la réglementation et la technologie, qui nous intéressent tout particulièrement. Nous allons élucider cela à travers la trame d'Allaire et Firsirotu (figure 2.1).

Figure 2.1 Modèle multifactoriel selon Allaire et Firsirotu, 2004, p. 425



L'organisation

✓ La structure

Selon Peyon (2004), les structures coopératives sont originales par rapport aux entreprises privées et capitalistiques. Les coopérateurs y adhèrent librement. Ils sont fournisseurs ou clients et disposent d'une voix à l'assemblée générale. Le conseil d'administration est composé d'agriculteurs élus. Il y a séparation des pouvoirs avec un tandem président élu et directeur nommé. La coopérative est une société de personnes avec des réserves impartageables, un intérêt limité au capital. Elles sont

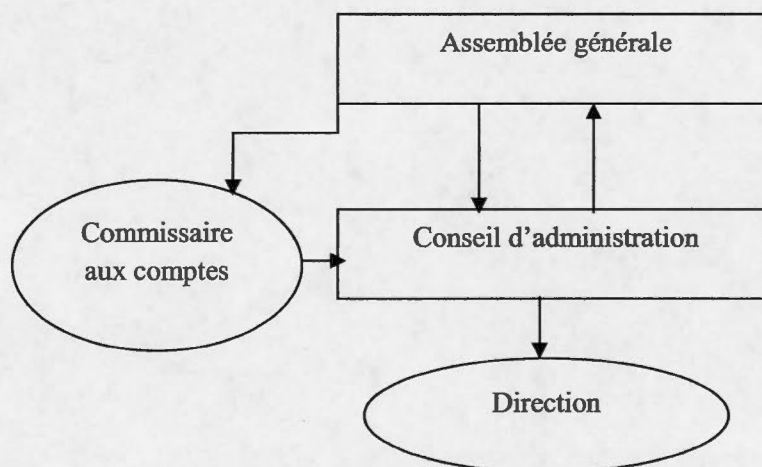
ancrées au territoire de leurs adhérents. Les coopératives peuvent avoir une activité avec des agriculteurs non-adhérents, mais celles-ci ne doivent pas dépasser un certain seuil. Les coopératives peuvent se regrouper en union pour développer des stratégies commerciales et industrielles. Elles peuvent prendre le contrôle de sociétés privées tant que cette activité ne devient pas majoritaire dans l'ensemble du groupe coopératif. Cette complexité de l'organisation a permis une adaptation du système face aux concentrations économiques. Selon Schwettmann (2004), du service international des coopératives de Genève, et Baker (2004), du Bureau des Activités pour les Travailleurs, il existe plusieurs avantages dans la structure des coopératives :

- Le fait d'associer des consommateurs, des producteurs, des propriétaires-salariés ou plusieurs de ces catégories au processus décisionnel en leur qualité de propriétaires de l'entreprise confère aux coopératives certains avantages par rapport à d'autres types de sociétés;
- L'intervention d'un groupe aussi important d'acteurs peut permettre l'introduction d'innovations dans l'entreprise;
- Les utilisateurs en sont les membres, de sorte que la coopérative dispose d'informations de première main sur les besoins des consommateurs et sur les variations de leurs comportements, habitudes et attentes;
- La motivation des salariés dans les coopératives de travailleurs en tant que propriétaires se trouve renforcée;
- La protection des intérêts des membres offre une marge beaucoup plus importante pour l'adaptation temporaire à des difficultés économiques ou autres;
- Le processus décisionnel démocratique confère aux choix un caractère plus durable et représentatif des besoins des membres;
- La non-distribution des réserves peut également accroître la surface financière.

À ce stade de l'analyse, nous pouvons constater que la coopérative est certes une entreprise mais d'un type tout particulier. L'exercice collectif du pouvoir est l'une de ses principales caractéristiques distinctives. Compte tenu de cela, la structure de la coopérative ne pouvait être fondée que sur le principe de la démocratie. La structure repose sur une participation intégrale, permanente et directe des coopérateurs. En d'autres termes, les membres sont les seuls acteurs habilités à gérer et administrer leur entreprise et ils ne partagent leurs pouvoirs avec aucun autre groupe de personnes

ni même avec une autorité publique. Par ailleurs, la décision des membres est souveraine dans tous les domaines, notamment ceux liés à l'organisation et à la composition des organes de gestion, à l'orientation de la politique de la coopérative, aux méthodes de gestion, etc. L'organigramme standardisé (figure 2.2) nous en donne plus de détails.

Figure 2.2 Organigramme standard d'une coopérative



Source : Organigramme de fonctionnement classique de la coopérative tel que défini par Guy Tchami (2004, p. 47) dans son article « Manuel sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs ».

L'assemblée générale est l'organe souverain de la coopérative. Elle est la source de toute autorité et de tout pouvoir au sein de la coopérative et le lieu d'expression directe de la démocratie coopérative. Elle prend les décisions en dernier ressort.

Le conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs qui ne sont pas réservés à l'assemblée générale. En d'autres termes, faire tous les actes nécessaires à la réalisation de l'objet social de la coopérative. En revanche, sauf dispositions express des statuts, le conseil d'administration ne peut, sans décision de l'assemblée générale,

effectuer d'actes irréversibles ou affectant sur le long terme la viabilité de la coopérative (acheter ou vendre un immeuble ou un fonds de commerce, contracter un emprunt, disposer des biens de la coopérative, etc.). L'assemblée générale reste l'organe suprême de la coopérative.

Le commissaire aux comptes représente, pour la totalité des membres, un organe de contrôle des comptes de la coopérative permanent et indépendant du conseil d'administration. Élu par l'assemblée générale, il lui présente un rapport et est responsable devant elle. C'est de son devoir de la convoquer s'il le juge nécessaire. Sa tâche est limitée au contrôle et non à la gestion. Il peut recevoir une rémunération fixée par l'assemblée générale.

✓ La culture et l'individu

Le facteur culturel est intimement lié à la notion d'identité. C'est l'école des relations humaines, dont Elton Mayo est l'un des pères fondateurs, qui abordera le sujet dans les années 60.²⁰ Mayo fut l'un des premiers à s'intéresser à l'identité des employés à travers les entrevues qu'il réalisa chez Western Electric. D'autres chercheurs s'attaqueront au problème de la délinquance ce qui renforça l'importance accordée à l'identité.

Selon Firsirotu (1987), le schéma conceptuel de la figure 2.1 se base sur « un concept qui définit la culture organisationnelle comme étant un système spécifique de symboles (inscrits dans des présuppositions et des valeurs fondamentales) partagés à des degrés différents par les membres de l'organisation. »

²⁰ Tiré du lien :

<http://www.regisbarondeau.com/Chap.+3+Les+defis+de+la+collaboration+wiki#Bibliographie>

Selon Geertz (1973), la culture est l'élément « qui donne forme, orientation et particularité, et désigne un flux continu d'activité ». La culture coopérative peut être définie comme l'ensemble des pratiques et moyens utilisés pour faire connaître les principes et l'avantage coopératif auprès des membres de la coopérative. Selon Geertz, la culture se limite à la signification de la fusion implicite entre l'observateur et l'observé. Selon ce dernier, la vie sociale et ses objets est souvent réduite à des textes qui peuvent être lus de ce que l'on observe. De ce fait, la culture des coopératives devrait s'appuyer sur les significations que pourrait donner le cadre dans lequel elle est définie. Selon Geertz (1973), cela paraît anodin ou même superflu que, dans bien des coopératives, les membres n'ont pas conscience du sens et de l'esprit contenus dans le mot « coopérative ». Les membres devraient se sentir partie intégrante de la coopérative et donc se sentir propriétaire à part entière. C'est de là que ressort le caractère du patrimoine partagé propre aux coopératives.

La culture coopérative est celle définie par le système qui intègre ses prémisses, ses croyances, ses valeurs et ses principes de coopération. En effet, l'ensemble de ces derniers constitue la culture coopérative qui est essentiellement ancrée dans les principes fondamentaux de la démocratie tels que l'adhésion volontaire et ouverte, le pouvoir démocratique des membres,...etc. L'impact positif de cette culture dépend de la participation et de l'implication des membres dans le fonctionnement de la coopérative. Ainsi, l'engagement des membres de la coopérative est attendu sur au moins quatre plans :

- Sur le plan des valeurs et principes coopératifs : les membres doivent adhérer aux valeurs coopératives qui sont l'entraide, la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité.
- Sur le plan de l'engagement financier : chaque membre doit investir financièrement dans la coopérative, au moins pour l'achat de parts sociales.
- Sur le plan du temps à consacrer à la coopérative : il convient dès la formation de la coopérative d'interroger les membres sur leur disponibilité et le temps qu'ils pourront consacrer à la coopérative.

- Sur le plan des efforts à fournir pour l'élaboration des textes de la coopérative (statuts et règlements intérieurs, organigramme) : les membres doivent être conscients que le processus de développement de la coopérative prend du temps et qu'il nécessite un effort soutenu de chacun.

Par ailleurs, il ne suffit pas de réunir un groupe de personnes motivées et désireuses de créer une coopérative ; encore faut-il trouver des personnes ayant les compétences requises pour la gérer. La capacité d'action des individus est aujourd'hui considérablement renforcée par l'Internet et en particulier le Web 2.0 qui comme l'avait fait à l'origine le *Whole Earth Catalog*, met à disposition des individus, un coffre à outils considérable, accessible à un nombre toujours plus élevé d'humains, pour agir sur leur système. Comme toute entreprise, la coopérative requiert des qualités et des connaissances bien précises. Il faudrait des personnes idéalement membres de la coopérative pour assurer une bonne gestion tant au niveau de la production que de la commercialisation.

Les facteurs d'influence

En décrivant les trois composantes de l'organisation, on voit ressortir implicitement les facteurs qui les influencent. En effet, les éléments constitutifs de l'organisation prennent forme et substance sous le jeu de deux forces, soit leurs interactions synchroniques et les influences diachroniques, exercées par la société environnante, le passé de l'organisation et l'ensemble des facteurs de contingence.

Par société, nous entendons la totalité des environnements sociaux, culturels, politiques et juridiques dans lesquels s'insère l'organisation, y compris le caractère ethnique, la diversité de croyances religieuses, le type et la multiplicité des valeurs de la société ambiante.²¹ Pour les coopératives, ce facteur a un bon nombre d'avantages

²¹ Selon Allaire et Firsirotu, 2004.

d'autant plus qu'elle est constituée de membres vivant dans la société et désireux de changer leur niveau de vie. Cependant, la multiplicité et la diversité des membres entraînent souvent des difficultés dans la prise de décision stratégique et dans la gestion.

Selon Allaire et Firsirotu (2004), le terme "histoire" désigne la genèse de l'organisation, les différents styles de direction qu'elle a connus, les valeurs du fondateur et des dirigeants subséquents, ses difficultés et ses réussites stratégiques. Ce sont là des facteurs qui produisent une réserve cumulative d'éléments symboliques, une perspective du monde (*weltanschauung*²²), un éthos dont s'imprègnent tous les aspects de la vie organisationnelle. Dans le cadre de notre étude sur les coopératives, c'est la genèse de celle-ci et ses différentes adaptations qui vont nous intéresser en particulier. Certes, les principes et valeurs des pionniers de Rochdale durant les années 1940 sont toujours d'actualité, mais il existe plusieurs différences dans la mise en pratique selon l'histoire propre de chaque coopérative. Une coopérative ayant eu un passé rempli d'acquisitions et de croissance aura une interprétation différente des principes et valeurs qu'une coopérative ayant eu un passé de lutte pour sa reconnaissance.

Le terme contingence se réfère au fait que toute organisation est née et évolue dans un contexte d'influences produites par les structures économiques, la technologie, les relations de travail et la réglementation spécifique à l'industrie dans laquelle elle opère. Ces influences deviennent ancrées dans le fonctionnement de l'organisation et façonnent, à des degrés différents, le caractère de son système culturel et socio-structurel.²³ Dans le milieu coopératif, il n'est pas rare que les valeurs coopératives soient considérées de manière normative. Cette tendance entraîne plusieurs éléments

²² « Weltanschauung » est un terme allemand désignant la conception du monde de chacun selon sa sensibilité particulière.

²³ Ibid.

de contingence. En effet, les membres, directeurs et administrateurs élus devraient avoir les valeurs coopératives dans leur système de normes. Selon Nilsson (2001), le caractère autoritaire et hiérarchique des directeurs et administrateurs est également difficile à concilier avec des valeurs démocratiques. Il semble déraisonnable de demander aux membres de se soumettre à certaines valeurs à travers des mesures administratives ou politiques imposées, particulièrement quand les membres sont indépendants et souvent opérant dans des environnements différents. Pour l'auteur, l'expression « valeurs coopératives » doit être interprétée dans le sens de « valeurs présentes dans l'esprit et les sens des gens et qui déterminent leur comportement ». Il faut donc rejeter l'optique normative des valeurs coopératives et viser plutôt à amener les membres à y adhérer par conviction ou par une forte prédisposition de leur part au moment de vouloir se joindre à l'organisation.

Les membres de la coopérative sont pour la plupart issus de la société ambiante. Que ce soit au niveau de la protection de l'environnement ou de l'ambiance sociale, la coopérative doit s'assurer d'être en bonne adéquation avec son milieu ambiant. C'est d'ailleurs là l'essence de la création de la coopérative dont le but est de promouvoir le bien-être de ses membres. Cependant, elle pourrait rencontrer certains obstacles tels que le respect des normes de fabrication, de l'environnement écologique, des normes fiscales, de la réglementation des ventes, de la fixation des prix, etc. De ce fait, la coopérative doit s'aligner suivant les différentes réglementations de la localité. C'est à cet effet qu'il existe une loi sur les coopératives au Canada dans le but de guider les coopératives dans l'atteinte de leurs objectifs tout en respectant l'autorité municipale, nationale et dans certains cas internationale. Pour ce faire, les coopératives devraient adopter des stratégies qui leur permettront de respecter les lois (y compris l'environnement) et d'être rentable. Si les coopératives font face à des réglementations dans leur milieu de naissance, il n'en demeure pas moins lors d'une internationalisation. En effet, la coopérative désirant s'internationaliser ou à

s'aventurer au-delà de sa frontière initiale peut rencontrer certaines difficultés lorsque leurs membres et dirigeants sont issus d'un milieu ambiant donné. Cette difficulté est due au fait que la coopérative devra faire face à un choc culturel à double face : la culture des membres versus la culture de la localité d'accueil, et la réticence des dirigeants et membres fondateurs à adopter un système de gestion international. En effet, s'adapter à un nouveau milieu ambiant peut s'avérer assez complexe dû à la législation en place, les normes et les pratiques souvent différentes,... De ce fait, la coopérative désirant aller à l'international doit être disposée à faire certains compromis dans sa gestion et être flexible quant à l'inculcation de certaines valeurs culturelles locales prônées par ces membres fondateurs. Cependant, l'internationalisation, de façon implicite, est mentionnée dans les principes coopératifs. Selon Molina (2009), le sixième principe coopératif adopté par l'Alliance Coopérative Internationale stipule : « pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales. » Pour ce faire, plusieurs coopératives dont Agropur s'internationalise par voix d'acquisitions. Ainsi, elles évitent les chocs culturels tout en respectant les normes du pays d'acquisition. En effet, de par les acquisitions, la coopérative épouse le système de gestion de l'entreprise acquise et l'adapte au système de gestion des coopératives. Cela permet à la coopérative d'éviter de faire face aux problèmes de cultures, normes et législation en place. En plus de cela, l'inculcation de la culture coopérative devient libre pour ceux qui désirent devenir membres.

2.2 Le système stratégique : fondements théoriques et conceptuels

Avant de regarder de plus près la notion de système stratégique, nous allons d'abord discuter de la notion de stratégie. Dans les manuels de gestion, la stratégie est souvent définie comme étant « les plans de la direction pour atteindre les résultats en rapport

avec les missions et les objectifs de l'entreprise²⁴ ». Une définition plus complète et plus près de sa réalité complexe amène différents auteurs à conclure que la stratégie nécessite plutôt une série de définitions pour mieux cerner sa complexité.

Afin de mettre en perspective la stratégie au sein d'une entreprise, et ainsi mieux saisir cette complexité, Mintzberg *et al.* (1998) proposent une classification des différents auteurs sur la stratégie en dix écoles de pensée. Ces écoles seront présentées et discutées dans la section suivante.

2.2.4 Les écoles de pensées selon Mintzberg *et al.* :

L'originalité de l'approche d'Henry Mintzberg et ses collègues réside dans le fait qu'ils considèrent la stratégie en termes de configuration émergente de l'organisation suivant la dynamique de son environnement. Cependant, leurs recherches débouchent sur dix écoles de pensée en stratégie :²⁵

➤ L'école de la conception ou du design

Dans cette école, l'action se conçoit en effectuant une évaluation externe et interne à travers un repérage des menaces et des opportunités de l'environnement et une identification des forces et des faiblesses de l'entreprise.

L'idée de base est que la collaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et les faiblesses, et les menaces et opportunités. Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un

²⁴ Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998, p. 19

²⁵ La rédaction de cette partie a été inspiré de l'article « les fondements de la stratégie d'entreprise » tiré du livre Safari en pays stratégie de Henry Mintzberg, 2009.

schéma délibéré de réflexion consciente de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous²⁶.

C'est sur la base de ces informations que l'on va établir des scénarios et effectuer des choix stratégiques.

L'analyse SWOT (acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats) propose un cadre de diagnostic et de réflexion stratégique. Dans le modèle SWOT, il est indispensable de déterminer quels sont les facteurs clés de succès d'une activité (FCS). L'entreprise doit connaître les facteurs clés de succès de son marché, les hiérarchiser, repérer les plus importants et ceux qui sont le moins bien contrôlés par les concurrents. Pour chaque FCS, l'entreprise doit posséder des compétences spécifiques et effectuer des investissements. Il est parfois nécessaire de concilier des FCS qui apparaissent contradictoires et qui évoluent avec le temps. A partir de ce modèle, les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente - ni analyse formaliste, ni flou intuitif - de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous. La formulation stratégique arrive à son terme lorsque la stratégie est formulée comme une perspective.²⁷

➤ L'école de la planification

Cette école découle, selon Mintzberg *et al.*, de la précédente. Ce qui différencie cette dernière, c'est le caractère primordial de la formalité du processus. L'élaboration de la stratégie est garantie par une personne ou l'équipe dirigeante mais ce ne sont pas ceux qui produisent la connaissance, qui la mettent en œuvre. On comprend donc que le problème de l'appropriation de la connaissance est fréquemment posé dans cette

²⁶ Louise Lemire. 2011. «*La planification stratégique en ressources humaines*», p.79

²⁷ Safari en pays stratégique, séminaire : *conduite de la recherche en contrôle de gestion*. Université de Paris Dauphine, fiche de lecture 2002-2003

école. A la suite de l'étude de plusieurs propositions de définition, Mintzberg retient cette définition : « la planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions ». Cette approche suppose que la situation soit relativement stable et prévisible. Le scénario est un outil essentiel dans l'arsenal du stratège et il est le moyen par lequel on restitue la décision à la direction politique. Cette école reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école de conception en décomposant son élaboration en étapes distinctes et en lui donnant, sous forme de check-lists, une formalisation plus rigoureuse. Reprenant l'évaluation des possibilités externes et internes de l'entreprise, elle quantifie les orientations stratégiques de l'entreprise par des plans stratégiques à long terme, moyen terme et court terme. Parallèlement, les objectifs, budgets et programmes d'action sont suivis aux niveaux de l'entreprise, par domaine d'activité et fonctions. Le maître mot qui domine cette école est le souci de la planification dans le détail avec comme corollaire le contrôle. Cependant, cette école se démarque de l'école de la conception, en introduisant dans l'élaboration stratégique, des planificateurs. En clair, l'équipe de « planning stratégique » remplace, de fait, les dirigeants dans la phase de conception.²⁸

➤ L'école du positionnement

Dans cette école, la stratégie connaît une "évolution implicite", déterminée par l'adaptation entre les compétences distinctives de la firme et les impératifs provenant de la structure de l'industrie dans laquelle elle opère (Porter, 1980, 1985; Lele, 1992) ou encore celle du marché (Aaker, 1984; Day, 1990). C'est avant tout se positionner dans un contexte concurrentiel. On est constamment dans un rapport de force avec ses concurrents. Ce qui pourrait desservir à long terme la filière dans laquelle se trouve une entreprise, surtout si les stratégies adoptées par les uns et les autres sont des

²⁸ Ibid.

stratégies de pénétration avec des prix prédateurs. Ce type de stratégie contraint chacun à réduire ses marges et si l'entreprise n'est pas capable de baisser ses coûts de production et/ou d'approvisionnement, de monter en gamme, ou de se diversifier, elle aura du mal à être pérenne sur son marché. Les travaux de Trabelsi et Abbes (2011) ont mis en lumière les principales caractéristiques et principes de cette école.²⁹ Michael Porter, très populaire dans l'histoire de la pensée stratégique, est l'un des auteurs les plus influents de l'école du positionnement. Il proposait trois principaux concepts s'inscrivant dans le cadre de cette école : le modèle d'analyse de la concurrence, la chaîne de valeur et les stratégies génériques. Pour le premier il considère que les conditions de la concurrence sont influencées par cinq forces : les barrières à l'entrée pour des nouveaux concurrents, les relations entre clients et fournisseurs, la menace des produits de substitution, le risque de voir entrer de nouveau entrants et l'intensité de la rivalité. C'est en quelque sorte apporter la recette aux dirigeants qui souhaitent entrer, se développer ou simplement se maintenir dans tel secteur d'activité. Quant à la chaîne de valeur c'est un deuxième outil pour détecter la valeur ajoutée à travers une analyse systémique des fonctions de l'entreprise qui aboutira à l'acheminement vers un avantage concurrentiel dans le secteur où elle opère. Le premier modèle s'appuyait sur les cinq forces, le second sur les fonctions internes le troisième quant à lui stipule que le positionnement par rapport aux concurrents est considéré comme un facteur clé à l'aboutissement d'un avantage compétitif durable à travers l'identification de trois stratégies génériques.

Une autre particularité de l'école de positionnement est sa complémentarité avec la RBV (Resource Based View). En effet, avec la grande hétérogénéité des entreprises, la RBV est considérée complémentaire avec l'école de « positionnement » de Porter en management stratégique. Par exemple, Ray *et al.* (2004) tentent de rapprocher davantage ces deux théories, expliquant que pour l'approche suivant les travaux de

²⁹ Cette partie a été rédigée en se basant sur leurs travaux inspirés du livre *Safari en pays stratégique* de Mintzberg

Porter (1985), la performance des entreprises est due à ce que les firmes « font » tandis que pour la RBV la performance est due à ce que les firmes « sont », c'est-à-dire quelles ressources les composent. Ils nous rappellent au même temps que, malgré le fait qu'elles sont souvent considérées comme synonymes, performance et avantage concurrentiel ne le sont pas, et que la relation causale entre eux et les ressources rares n'est ni directe ni transparente. Hoskisson *et al.* (1999)³⁰ nous parle du paradigme SCP (Structure-Comportement-Performance).

« La structure³¹ » fait référence aux facteurs institutionnels, environnementaux et physiques qui influencent les interactions parmi les firmes participantes. Spécifiquement, les recherches sont orientées ici sur le degré de concentration du marché c'est-à-dire le nombre d'agents (grossistes, détaillants, etc.) et leur distribution par taille, sur le degré de différenciation et les conditions d'entrée et de sortie du marché. Certains auteurs issus de ce courant affirment que la structure du marché est caractérisée par son organisation (Ongla et Davis, 1979; Bain, 1968; Pomeroy et Trinidad, 1998). Cette organisation est susceptible d'influencer de façon stratégique la nature de la concurrence et le mode de fixation des prix à l'intérieur du marché. Selon Koch (1980) et Rhodes (1983), les quatre aspects marquant la structure du marché sont le degré de concentration des vendeurs, celui des acheteurs, le degré de différenciation des produits et les conditions d'entrée et de sortie du marché. La structure du marché affecte la conduite ou le comportement des participants au marché (Ndoye, 1995 ; Rhodes, 1983).

³⁰ Thèse doctorale de Ibrahim Fall, 2008. « Approche gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage de progrès : apport d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée. » ParisTech

³¹ Inspiré du travail de l'Équipe Universitaire de Recherche sur les Organisations et leurs Performances, Université de Reims, dirigé par le professeur Ababacar Mbengue : « *paradigme SCP, théorie évolutionniste et management stratégique : débats anciens, données anciennes, résultats nouveaux.* », 2005.

« Le comportement³² » signifie ce que les firmes font et la manière dont elles le font. Cela inclut les stratégies de positionnement, de R&D, de production, de prix, de distribution, etc. Selon Ongla et Davis (1979.) et Pomeroy et Trinidad (1998), le comportement du marché est identifié par des principes, méthodes et actions employés par des entreprises et individus dans l'établissement de leurs prix (individuellement ou collectivement), la recherche de l'information de marché et par le mécanisme ou processus d'interaction et de coordination des politiques des vendeurs en compétition.

« La performance³³ » du marché réfère à la production et à l'échange des produits qui directement influencent le bien-être des participants et de la société. Elle réfère aussi à l'impact de la structure et du fonctionnement mesurés en termes de variables telles que prix, coûts et volumes de produits (Bressler et King, 1970 ; Pomeroy et Trinidad, 1998). La performance du marché peut aussi être perçue comme la facilité par laquelle les produits passent des producteurs aux consommateurs. Pour Ndoye (1995), la performance serait la conséquence de la structure et de la conduite du marché. Par exemple, le niveau de prix influence largement les marges des acteurs. La performance fait donc référence autant aux résultats pour l'industrie dans son ensemble que pour des firmes individuelles.

Ce paradigme SCP, a connu un grand succès par sa simplicité, son adaptabilité et son caractère intersectoriel.

Dans la deuxième vague, avec l'arrivée des consultants, la recherche de la part du marché devint accrue. Ainsi, la matrice d'analyse croissance-part de marché du B.C.G (Boston Consulting Group) reprend les deux catégories principales du modèle

³² Ibid

³³ Ibid

classique de l'école de la conception (environnement extérieur et capacités internes) et choisit une dimension clé pour chacune d'elles (croissance et part de marché relative). La nécessité d'un portefeuille d'activités équilibré devient évidente pour capitaliser sur ses opportunités de croissance. Les produits « vache à lait » à forte marge permettent de dégager les liquidités nécessaires au financement des produits « vedette » qui deviendront à leur tour des produits « vache à lait ». Les « poids morts » doivent être supprimés et les « dilemmes » transformés en produits « vedette » à l'aide de fonds supplémentaires.³⁴

Une autre vague a démarrée dans les années 80 avec l'ouvrage de Michael Porter « Choix stratégiques et concurrence » qui a repris l'analyse de l'environnement en considérant que les conditions de la concurrence sont influencées par cinq forces :

- Pression des fournisseurs,
- Pressions des clients,
- Produits de substitution,
- Barrières à l'entrée et menace de nouveaux entrants,
- Rivalité entre concurrents.

Les entreprises doivent prendre en compte les forces qui structurent la concurrence au sein d'un secteur. Cette approche repose sur les travaux en économie industrielle selon lesquels les structures de marché influent sur la rentabilité globale du secteur et conditionnent la concurrence, le comportement des entreprises et leurs performances. Au sein d'un secteur, les groupes stratégiques permettent d'analyser la concurrence et d'expliquer les différences de rentabilité et de performance. Un groupe stratégique

³⁴ Ibid.

rassemble les entreprises de même profil qui propose la même offre. La compétition est plus vive à l'intérieur d'un même groupe stratégique qu'intra groupe.³⁵

➤ L'école entrepreneuriale

Avec l'engouement pour l'entrepreneuriat à travers le monde, l'école entrepreneuriale de stratégie à tendance à revenir de plus en plus dans la littérature récente. Elle met particulièrement l'accent sur la vision stratégique du dirigeant qui doit être une représentation mentale d'un état futur possible et souhaitable de l'organisation. La stratégie existe dans l'esprit du dirigeant comme orientation à long terme, vision d'avenir. Elle est enracinée dans l'expérience et l'intuition du leader.

L'élaboration de la stratégie entrepreneuriale est à la fois délibérée et émergente : délibéré d'un point de vue de la vision globale et émergente par la façon dont les détails de la vision se déploient. Les travaux de Kurt Lewin (1951) essaient d'expliquer les changements de vision de l'entrepreneur selon trois phases : dégel, changement, gel. Le dégel suppose de remettre en cause les idées reçues concernant le fonctionnement du secteur et de déceler des opportunités de croissance. Le changement exige un nouvel état d'esprit. Le gel s'amorce avec la détermination de l'entrepreneur à mettre en œuvre sa nouvelle vision. Cette école s'applique à en fait à des start-up œuvrant dans un contexte bien particulier, à des acteurs positionnés sur des marchés de niche, ou à des sociétés en cours de redressement. L'inconvénient de cette école, c'est que l'élaboration stratégique est indissociable de la personnalité de l'entrepreneur.³⁶

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid.

➤ L'école cognitive

Pour cette école, il est plus que primordial d'avoir au préalable une vision claire du but à accomplir pour pouvoir guider l'action. C'est donc en améliorant les représentations préalables du but que l'on va améliorer l'efficacité de l'action. C'est une approche assez intéressante, mais dans cette école, l'analyse de l'environnement est plus le fruit d'une construction intellectuelle qu'une analyse objective de celle-ci. Il s'agit ici d'abandonner le postulat selon lequel l'organisation doit s'adapter à son environnement. Il faut donc par des actions ponctuelles, tester, expérimenter, et donc construire en avançant le plus possible. Cette école a une vision moins déterministe que l'école du positionnement et plus personnalisée que l'école de la planification mais sa contribution passe plus par son potentiel que par ses contributions effectives, en particulier sur la façon dont les concepts se forment dans la tête du stratège.

➤ L'école de l'apprentissage

Cette école conçoit l'élaboration de la stratégie comme un processus émergent. Bien souvent, les stratégies ne sont pas le résultat d'un plan préalable mais s'élaborent par ajustement successifs à mesure que les décisions internes et événements externes s'ajoutent pour créer un consensus qui n'était pas prévu au départ. La méthode consiste à agir puis sélectionner ce qui fonctionne bien. En fait, pour que ce processus fonctionne, il faut faire circuler les bonnes pratiques, les apprentissages, expérimentations, il faut rechercher des savoirs extérieurs, faire circuler les savoirs d'un secteur vers un autre. Selon Mintzberg *et al.*, dans cette école, les décisions et objectifs émergent du marchandage, de la négociation ou de l'intrigue.

Les étapes d'apprentissage sont la socialisation, l'externalisation, l'association, et l'internalisation.

- La socialisation permet de partager implicitement le savoir tacite sans user du langage par exemple en expérimentant.
- L'externalisation convertit le savoir tacite en explicite au moyen d'analyses et de métaphores.
- L'association ou la combinaison transmet le savoir codifié d'une personne à une autre.
- L'internalisation permet d'intérioriser le savoir explicite en tacite en « apprenant en faisant ».

La stratégie consiste à développer les capacités organisationnelles en vue d'acquérir, d'accumuler et d'exploiter le savoir. Mais, dès lors, que le savoir n'est créé que par des individus, l'entreprise doit faciliter cet apprentissage en stimulant l'apprentissage individuel, en le cristallisant et en veillant à ce qu'il se transmette au niveau du groupe.

L'apprentissage individuel favorise l'apprentissage collectif en passant du niveau du groupe et à celui de l'entreprise. Ainsi, Crossan, Lane et White (1997) ont définis « un cadre unificateur » de l'apprentissage en entreprise avec quatre processus reliant ces niveaux entre eux. Ils sont appelés :

- L'intuition, qui est subconscient au niveau de l'individu (expériences, images, métaphores...)
- L'interprétation, qui est un processus qui sélectionne cette connaissance individuelle et le répand au niveau du groupe (langage, carte cognitive, conversation...)
- L'intégration, qui permet de faire partager cette connaissance au niveau du groupe et la relayer vers l'entreprise. (convictions partagées, ajustement mutuel, systèmes interactifs...)
- L'institutionnalisation, qui incorpore ce savoir à l'entreprise en le greffant sur ses systèmes, ses structures, ses routines et ses pratiques (plans, routines, normes, procédures et règles...)³⁷

³⁷ Ibid.

➤ L'école culturelle

Cette école conçoit l'élaboration de la stratégie comme un processus d'interaction basé sur les croyances, les convictions partagées par les membres de l'entreprise. La stratégie est déterminée par une perspective ayant ses racines dans les intentions collectives. Cette approche conduit à porter l'attention sur les ressources, les capacités dynamiques présentes dans un environnement et une organisation. Avec cette école, l'élaboration stratégique devient la gestion d'un savoir collectif. Le risque, c'est qu'en prônant la gestion par la constance, elle favorise la stagnation. Elle décourage le changement car les ressources sont enracinées dans la culture, dans la tradition. L'école culturelle semble s'adapter à certaines périodes de la vie de l'entreprise : période de renforcement dans laquelle une perspective stratégique riche est poursuivie avec vigueur, période de révolution culturelle accompagnant un redressement stratégique.³⁸

➤ L'école environnementale³⁹

Alors que les autres écoles considèrent l'environnement comme un facteur à prendre en compte dans l'élaboration de la stratégie, l'école environnementale, le considère comme le véritable acteur. L'entreprise doit réagir à l'environnement. Ce courant englobe ce que l'on appelle la « théorie de la contingence », « l'écologie des populations » et les « théoriciens des institutions ».

La théorie de la contingence décrit les rapports entre les spécificités de l'environnement et certaines dimensions de l'entreprise. Autrement dit, contrairement aux théories du management classique, il n'existerait pas qu'une seule façon de gérer

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

une entreprise « one best way » mais plusieurs, en fonction de la taille de l'entreprise, de son métier et de ses techniques, de l'environnement, ... Mintzberg a classé quatre états principaux de l'environnement : La stabilité (celui-ci peut être dynamique), la complexité (exigeant de l'entreprise beaucoup de savoir), la diversité du marché (intégré ou diversifié), l'hostilité (dont la férocité de la concurrence). La théorie de la contingence a dressé un ensemble de réponses à ces divers aspects.

Hannan et Freeman dans l'article « The population Ecology of Organisations - 1977 » considèrent que les adaptations progressives des entreprises restent des changements superficiels car la structure de base et le caractère de l'entreprise sont fixés peu de temps après leur naissance. Ils utilisent le modèle écologiste bien connu : variation, sélection, conservation. Une nouvelle entreprise introduit une variation au sein de la population des entreprises. L'innovation, lui confère un avantage mais sa survie dépend de sa capacité à se procurer les ressources adéquates dans un environnement où elles sont limitées. Les entreprises les plus fortes survivent, mais contrairement à l'idée défendue par Porter, non pas parce qu'elles ont su développer un avantage concurrentiel mais parce qu'elles ont acquis les compétences exigées par l'environnement. C'est l'environnement qui décide de leur niveau de d'aptitude et de leur sélection. Cette conception a fait l'objet de nombreuses critiques notamment celles qui consistent à considérer que les entreprises ne sont pas des drosophiles, et qu'elles sont capables à s'adapter à l'environnement qui est bien souvent réceptif aux changements qu'on lui propose.

La théorie des institutions traite des pressions institutionnelles que subit une entreprise dans son secteur. La théorie institutionnelle considère l'environnement comme recelant deux types de ressources : les ressources de nature économique (l'argent, la terre, les équipements) et les ressources symboliques (la notoriété, le prestige,...) La stratégie consiste à trouver le moyen de convertir les unes vers les

autres. Les agents qui agissent sur le marché développent des normes de plus en plus complexes et doivent acquérir progressivement les mêmes pratiques. La théorie institutionnelle utilise le terme d'isomorphisme institutionnel pour décrire cette convergence résultant de l'imitation. Elle en distingue trois types :

- L'isomorphisme coercitif désigne la pression exercée sur les entreprises par les normes, la réglementation,
- L'isomorphisme mimétique décrit l'imitation des entreprises à mettre en œuvre les pratiques des concurrents heureux, d'où la popularité du benchmarking.
- L'isomorphisme normatif qui résulte de l'influence prédominante de l'expertise.

➤ L'école de la configuration.

Cette école cherche à intégrer les apports des 9 écoles identifiées précédemment en décrivant une organisation à un moment donné comme une configuration stable. Le processus d'élaboration de la stratégie peut consister en une élaboration conceptuelle, en une planification formelle ou autre. Chaque formule doit tout simplement répondre à l'époque et au contexte approprié aux configurations particulières. Ici, la clé du management stratégique est de maintenir la stabilité ou du moins une évolution stratégique adaptative le plus longtemps possible. L'école de la configuration nous permet de mieux comprendre le monde des entreprises par la présentation de leurs « états configurables ». Cependant, le manager doit rester attentif et ne pas à chercher à les reproduire tels quels.

De façon générale, la stratégie est un phénomène qui s'adapte, qui se modifie selon les grandes tendances socio-économiques. Ainsi, dans un environnement stable, on pourrait opter pour une démarche plus prescriptive et centralisée, alors que dans un

environnement turbulent, on pourrait opter pour une approche plus apprenante et participative.

Dans le cadre de notre étude, nous adhérons à la dixième école de pensée telle que définie par Mintzberg *et al.* (1998). Cette école conçoit la stratégie comme un processus de transformation. Nous sommes d'avis que toute organisation doit chercher une stabilité tout en s'adaptant au contexte présent et futur de son environnement. L'industrie laitière nord-américaine est soumise à des pressions grandissantes. La technologie évolue très rapidement, modifiant non seulement la manière dont les produits laitiers sont transigés et fabriqués mais aussi la ligne de démarcation entre ce qu'est et n'est pas un produit laitier. L'environnement concurrentiel se transforme sous l'influence du puissant courant de libéralisation du commerce qui caractérise sans équivoque le tournant de ce millénaire. De ce fait, Agropur et Saputo doivent adopter un système de gestion stratégique pertinent et performant pour s'adapter adéquatement à leurs environnements présent et futur. Il faut cependant souligner que les travaux de Porter (1985) mettant en perspective l'environnement concurrentiel de l'entreprise sont essentiels et centraux à toutes les écoles. Ses modèles et théories sont également les plus cités et les plus utilisés en stratégie.

2.2.5 La stratégie selon Michael E. Porter

Selon Porter (1996), une firme devrait, au niveau de sa gamme d'activités, opter un positionnement différent de ses concurrents. De cette façon, une entreprise serait moins susceptible de tomber dans le piège de la course à l'efficacité de ses opérations. En d'autres termes, d'après Porter, l'efficacité des opérations est nécessaire pour qu'une firme soit performante.

De plus, Porter implique un autre élément important de la stratégie d'entreprise, soit la nécessité pour une firme de faire des choix quant à l'équilibre entre les variables et les composantes de sa stratégie. Nous pouvons lire dans son article, « What is strategy » (1996), à la page 70 :

Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do. Without trade-offs, there would be no need for choice and thus no need for strategy. Any good idea could and would be quickly imitated. Again, performance would once again depend wholly on operational effectiveness.

Un aspect supplémentaire de la stratégie d'entreprise, selon Porter, est la nécessité de créer un « fit » dans les activités de l'entreprise. On peut le lire dans le même article, à la page 75 :

What is strategy? We can now complete the answer to this question. Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well, not just a few and integrating among them. If there is no fit among activities, there is no distinctive strategy and little sustainability. Management reverts to the simpler task of overseeing independent functions, and operational effectiveness determines an organization's relative performance.

En résumé, selon Porter, la stratégie d'entreprise vise à rendre une entreprise plus performante selon trois principales dimensions. La première dimension suggère à l'entreprise de se positionner dans le but de ne pas faire face directement aux concurrents, mais plutôt de concurrencer en se différenciant au niveau de ses activités. La seconde dimension implique qu'une firme doit faire un choix quant à l'équilibre entre les variables et les composantes de sa stratégie. La dernière dimension suggère qu'une entreprise doit établir un « fit » au niveau de chacun des maillons de sa chaîne de valeurs.

La vision de la stratégie selon Porter est certes pertinente mais souffre de certaines limites. Premièrement, Porter ne fait pas mention de plusieurs éléments dans l'environnement externe de l'entreprise. Pourtant, une entreprise évolue dans un environnement (législation, développement durable, culture, société,...) donné et il faudrait en tenir compte. Deuxièmement, l'entreprise est constamment soumise à des contingences auxquelles elle devrait faire face. Constituée d'individus, elle doit tenir compte des différences de cultures et adapter sa structure pour rester efficace. Dans l'étude comparative des compagnies Saputo et Agropur, nous ne limiterons pas notre analyse aux trois dimensions stratégiques définies par Porter. Nous allons discuter dans la section suivante de la perspective basée sur les ressources (Resource Based View) et ses implications pour la stratégie afin de compléter notre revue de littérature portant sur le concept de stratégie. Nous aborderons par la suite la définition que proposent Allaire et Firsirotu (2004), ainsi que le concept de système stratégique qui s'y rattache.

2.2.6 La stratégie selon la perspective basée sur les ressources

L'approche basée sur les ressources part du constat empirique suivant : les entreprises que l'on retrouve dans une même industrie sont différentes les unes des autres en ce qui concerne leur dotation en ressources. Cette différence va expliquer pourquoi elles mettront en œuvre des stratégies différentes et pourquoi elles obtiendront des résultats différents en termes de performance. En conséquence, une organisation qui obtient un avantage concurrentiel pourra le maintenir à long terme, tant et aussi longtemps que la condition d'hétérogénéité de ses ressources sera maintenue et que leurs coûts d'imitation seront prohibitifs pour ses concurrents (Foss, 2000).⁴⁰

La RBV incite donc l'entreprise à se centrer sur son métier de base en optimisant le plus possible ses ressources. Il faut que l'entreprise développe des compétences

⁴⁰ Tiré de : « Présentation critique de l'approche basée sur les ressources » de L. Renard, G. St-Amant et S. B. Dhaou, du département de management et technologie de l'École des Sciences de la Gestion de l'UQAM, 2007, p.14.

distinctives, c'est-à-dire rares, difficiles à imiter et difficiles à substituer. Hoskisson *et al.* (1999) nous parlent de l'évolution de la pensée stratégique comme une pendule oscillant entre l'interne et l'externe. Pour lui la RBV est plus recentrée sur l'interne et donc sur les ressources de l'entreprise, tout en négligeant l'aspect externe de l'entreprise. C'est cependant cet aspect externe qui donne aux ressources de l'entreprise une valeur stratégique. Dans le cadre des coopératives, Agropur utilise ses ressources à l'interne tout comme une entreprise à capital-actions (compétences selon les normes du marché, plus beaux actifs de l'industrie laitière en Amérique du Nord, emballage de grande qualité,...etc.⁴¹) et tient compte de son environnement externe (membres producteurs, législation, marché concurrentiel,...etc.). Cette gestion basée sur l'organisation économique⁴² repose sur l'hypothèse de la relation entre la structure du marché, le comportement de la firme et sa performance (SCP) (Hoskisson *et al.*, 1999). Selon le paradigme SCP, la structure du marché affecte le comportement des firmes dans une industrie et cela affecte à son tour la performance.⁴³

Le paradigme SCP⁴⁴ constitue l'assise théorique de tous les travaux et les propositions de Michael Porter et de l'école du positionnement.

Dans la partie suivante, nous aborderons la notion de système stratégique. Conciliant à la fois l'école de positionnement et l'approche basée sur les ressources, cette notion se base sur une définition de la stratégie comme étant un « ensemble cohérent de

⁴¹ Informations recueillies lors de l'entrevue avec un dirigeant d'Agropur

⁴² Hoskisson *et al.* 1999, figure 1, page 421

⁴³ Mbengue 2005, page 3, AIMS

⁴⁴ Voir partie 2.2.4 du présent document

choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marché donné.⁴⁵ »

2.2.7 La notion de système stratégique

Afin d'introduire la notion de système stratégique, nous nous baserons sur les recherches d'Allaire et Firsirotu (1993; 2004). En effet, ces auteurs proposent une approche intéressante de la stratégie d'entreprise en mettant de l'avant la notion de système stratégique. Cette notion concilie les visions de la stratégie telles que prônées par l'école du positionnement et par la perspective basée sur les ressources, ainsi que les autres écoles identifiées par Mintzberg *et al.* (1998), mais au lieu de considérer la stratégie comme une configuration, les auteurs considèrent la stratégie selon une perspective plutôt systémique.

Tout d'abord, les auteurs expliquent la notion de champ stratégique comme étant la première composante du système stratégique. Le champ stratégique est composé de trois axes, soit l'envergure des produits et services, l'envergure des marchés et les compétences motrices que possède l'entreprise. L'envergure des produits et services d'une entreprise représente l'étendue de la gamme de produits et/ou services offerts. L'envergure des marchés fait référence elle au nombre de segments, aux circuits de distribution utilisés pour rejoindre ces marchés et à l'étendue des territoires desservis par l'entreprise. Les compétences motrices font référence aux atouts de la firme, c'est-à-dire à ses compétences distinctives tant au niveau des actifs tangibles et intangibles qu'au niveau des technologies, des habiletés et des savoir-faire particuliers qui lui sont propres.

⁴⁵ Allaire et Firsirotu, 2004, page 2.

Selon les auteurs, la notion de système stratégique va au-delà du champ stratégique. De fait, elle inclut les relations stratégiques privilégiées, à savoir les alliances de tout genre avec d'autres entreprises juridiquement autonomes mais dont les activités économiques sont fortement intégrées aux siennes. On parle ici de l'environnement et des contingences avec lesquelles l'entreprise doit composer. De plus, selon Allaire et Firsirotu, la notion de système stratégique implique qu'une entreprise peut avoir une ou plusieurs divisions avec chacune un champ stratégique différent, mais qui appartiennent tous à cette entreprise, ce qui forme un système stratégique global.

En plus du champ stratégique, Allaire et Firsirotu intègrent l'organisation dans le système stratégique. L'organisation est composée de la structure, de la culture et des individus comme défini à la section 2.1 du présent chapitre.

Le système stratégique peut donc être considéré comme un ensemble cohérent de composantes reliées par un réseau de relations dynamiques internes et externes qui contribuent à créer une valeur économique durable dans un contexte donné. Notre recherche consistera à faire une étude comparative pour déterminer les particularités des systèmes stratégiques d'Agropur et de Saputo. De ce fait, nous utiliserons les composantes du système stratégique tels que proposé par Allaire et Firsirotu (1993; 2004). Mais avant d'arriver à ce stade, nous effectuerons une analyse diachronique du mouvement coopératif pour cerner au mieux les contingences qui ont pu l'affecter à travers le temps.

2.3 L'analyse diachronique du mouvement coopératif

La Chaire Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal, en collaboration avec l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de

Sherbrooke, ont réalisé une étude⁴⁶ détaillée à ce sujet. Selon leur étude, le Canada est riche d'une tradition de développement coopératif. Dans de nombreux secteurs d'activités, les organisations coopératives ont contribué depuis plus d'une centaine d'années au mieux-être de millions de personnes tout en les sensibilisant aux rouages d'une citoyenneté active et dynamique. Les formes, les contextes ont varié, mais ces projets ont tous en commun de s'être faits par ce modèle d'organisation économique et sociale qui place la personne et son bien-être au centre de ses préoccupations.

Qu'elle soit considérée comme une réponse à des besoins socioéconomiques non ou mal comblés, ou tout simplement comme une conception différente de l'acte d'entreprendre et de prospérer, la coopérative a aussi été souvent, pour les différentes communautés francophones du Canada, un moyen de perpétuer la culture et la langue.

L'étude mentionne, qu'au Québec plus particulièrement, la coopérative est reconnue comme une actrice de premier plan dans différents secteurs d'activités, dont les services financiers, l'agroalimentaire, l'industrie forestière et la consommation en milieu scolaire.

Province canadienne ayant le plus vaste territoire, le Québec est marqué par la présence du fleuve Saint-Laurent, vaste et longue voie d'eau navigable parcourant un peu plus de 1000 kilomètres, des Grands Lacs ontariens jusqu'à la mer. Les secteurs de l'exploitation forestière, de la production agricole et de l'exploration minière comptent parmi les activités économiques importantes de la province.

⁴⁶ Tiré du document *une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français* de Jean-Pierre Girard avec la collaboration de Suzi Brière, 1999.

Terre de colonisation française à partir du début du XVII^e siècle, la Nouvelle-France sera sacrifiée par le traité de Versailles en 1763 au profit de la forme coloniale anglaise. Malgré un flux migratoire anglais et irlandais significatif – dont celui des Loyalistes qui, au lendemain de l'indépendance américaine en 1776, quittent les territoires de la Nouvelle-Angleterre pour venir massivement s'installer dans la région des Cantons de l'Est, les francophones resteront majoritaires au Québec en raison de leur taux de fécondité élevé. Cette situation fait du Québec le pôle principal de la francophonie en Amérique du Nord.

Dès les premières décennies du XIX^e siècle, on retrouve au Québec des formes d'organisations s'apparentant aux coopératives. Des personnes se regroupent en sociétés mutuelles ou d'assistance secours pour se donner divers types de protections, dont l'assurance-incendie et l'assurance-vie. Ces initiatives viennent combler un vide auprès de divers groupes de citoyens qui n'ont pas accès à ces services parce que ceux-ci n'existent pas ou parce que les coûts sont prohibitifs. En milieu rural, des agriculteurs se rassemblent autour de cercles d'études pour des besoins de formation et de perfectionnement. En zone urbaine, sous l'influence du syndicalisme américain, on observe quelques créations de coopératives de travail à Montréal et à Québec.

Ces expériences du XIX^e siècle vont paver la voie à un développement coopératif plus significatif au début du XX^e siècle, particulièrement dans le secteur de l'épargne et du crédit et de la production agricole. Au cœur de ce développement, une personne se démarque : Alphonse Desjardins. À partir d'une dense correspondance entretenue avec des coopérateurs européens et d'un accès à d'abondantes sources documentaires par son travail au parlement canadien, le fondateur de la première caisse du Mouvement Desjardins mettra au point, en 1900, un modèle de coopérative qui se singularise des formules alors existantes : la responsabilité des sociétaires est limitée

à leur souscription de part sociale, on y concilie une fonction d'épargne et de crédit et le territoire d'exploitation est celui de la paroisse catholique.

Dans le secteur agricole, les producteurs éprouvent de la difficulté à acheter à bon compte les ressources nécessaires à leurs activités et n'obtiennent généralement pas un prix intéressant pour la marchandise vendue. La création de coopératives répond alors à la fois à des besoins d'approvisionnement et de mise en marché. La Fédération des coopératives agricoles naîtra en 1922 sous le nom de la Coopérative fédérée de Québec. Ce nouvel organisme est le fruit de la fusion de trois coopératives œuvrant dans l'approvisionnement à la ferme et la transformation et la mise en marché de produits laitiers, ce qui permet une diversification des activités dès l'origine des opérations de la Coopérative fédérée.

La crise économique qui suit le krach boursier de 1929, à l'instar de l'ensemble des pays développés, va durement éprouver le Québec. Selon l'étude des centres de recherche de Montréal et de Sherbrooke, la période 1930 à 1945 va constituer au Québec « l'âge d'or » du développement coopératif. Sur une quinzaine d'années, la formule coopérative va multiplier ses applications dans différents secteurs.

Dans le secteur agricole, on voit la fondation en 1938 de la Coopérative du canton de Granby, l'ancêtre d'Agropur. Le syndicalisme agricole, qui voit dans le travail forestier une activité complémentaire au travail sur la terre de ses membres, se fait l'ardent défenseur de ce modèle d'entreprise. En fait, pour cette organisation, l'Union catholique des cultivateurs (UCC), la promotion de la coopération s'inscrit dans un vaste projet de restauration sociale. Cette union supporte donc aussi activement la mise sur pied de coopératives agricoles, d'une mutuelle d'assurances et d'un réseau de caisses dédiées exclusivement à du financement à long terme des opérations de producteurs agricoles, les caisses d'établissement.

De la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'au début des années 1960, les plus vieux mouvements poursuivent leurs développements (caisses populaires), consolident leurs activités (coopératives agricoles), mais pour les autres secteurs, le développement se veut plus discret. Il n'y a pas eu vraiment de nouveaux domaines d'activités investis par le mouvement coopératif, à l'exception du secteur de la distribution électrique. En une quinzaine d'années, près d'une cinquantaine de coopératives vont se regrouper en fédération à la faveur de la création d'un programme de subventions gouvernementales pour l'électrification des campagnes. Fait rare dans l'histoire du mouvement coopératif au Québec, en 1945, dans la région de Montréal, le propriétaire d'une imprimerie embauchant une centaine d'employés vend l'entreprise à une coopérative de travail constituée du personnel.

Le début des années 1960 marque au Québec des changements importants dans le rôle des grands acteurs sociaux et politiques. Cette période est qualifiée de Révolution tranquille. Au centre de ces transformations, animé par un courant d'affirmation nationale, l'appareil public québécois se donne un rôle moteur dans une foule de sphères d'activités sociales et économiques : remplacement des institutions religieuses dans le domaine de la santé et de l'éducation, création de nombreuses sociétés d'État s'impliquant dans le développement économique, adoption d'une batterie de lois, règlements et normes régissant autant de domaines de relations. Sur le plan de la société, outre le dynamisme du mouvement féministe, on observe, particulièrement dans les années 1970, une sensibilité aux initiatives de défense des consommateurs et de protection de l'environnement. Enfin, les modèles culturels de référence – famille, religion, appartenance au territoire paroissial – sont sérieusement ébranlés. La conjonction de ces phénomènes va exercer un impact significatif sur la coopération.

Cependant, l'État prendra aussi des engagements bénéfiques en faveur du mouvement coopératif. En 1963, une unité administrative voit le jour, destinée spécifiquement aux coopératives, le service aux coopératives. La même année, répondant à une demande du mouvement coopératif, on procède à une refonte en profondeur des lois les régissant. Une quinzaine d'années plus tard, en 1978, l'État établit un partenariat avec le mouvement coopératif en créant la Société de développement des coopératives, une société mixte destinée à faciliter la capitalisation et le financement des coopératives, notamment celles opérant dans de nouveaux secteurs.

Loin d'être à l'abri des changements, le mouvement coopératif québécois se caractérise durant la période 1960 à 1980 par deux tendances :

- La planification de l'expansion des coopératives dans les secteurs structurés;
- Le développement des coopératives dans des secteurs nouveaux.

Dans le monde agricole, les tendances observées dans la période précédente s'accroissent. Les coopératives du Bas-Saint-Laurent et du canton de Granby, qui deviendront respectivement Purdel et Agropur en 1979, se démarquent par leur dynamisme. En 1971, l'acquisition par cette dernière de la franchise Yoplait dans le domaine du yogourt, suite à une entente avec la coopérative française Sodima, conforte sa position de leader dans l'industrie laitière, déjà bien engagée suite à un contrat signé en 1956 avec la firme de produits alimentaires Kraft pour la production de fromages.

En matière de consommation alimentaire, la formule coopérative va être de plus en plus reconnue. Le réseau existant va lancer, au milieu des années 60, un service de protection des consommateurs, l'Institut de protection des intérêts des consommateurs (IPIC) qui, devant son succès, servira d'inspiration au gouvernement

du Québec pour créer, en 1973, son propre service, l'Office de la protection du consommateur.

Sur le plan des phénomènes sociétaux, d'un point de vue économique, le Québec va être aux prises, au cours de la période, avec deux importantes poussées récessionnistes. Après l'escalade des taux d'intérêts qui, au début des années 1980, vont culminer de 20 à 22 % en 1982, les années 90 à 93 sont caractérisées par un taux de chômage inégalé depuis 60 ans. Sur le plan politique, les Québécois seront conviés à 15 ans de distance, soit en 1980 et en 1995, à se prononcer par voie référendaire sur la souveraineté du Québec. Sous la pression des principales agences de cotation de crédit, l'État est contraint à diminuer son endettement. Le Québec retarde son engagement dans cette voie, mais finit par s'y appliquer résolument au milieu des années 90.

Cette période voit l'État modifier sensiblement son rôle à l'égard des coopératives. Après avoir convoqué et organisé le Sommet sur la coopération en 1980, l'État supportera la mise en place de ressources, pour faciliter la création et la capitalisation de coopératives, particulièrement dans le domaine du travail. Il financera, principalement sur la base d'emplois créés ou maintenus, des organismes assumant des responsabilités de promotion et d'accompagnement au développement coopératif, des coopératives de développement régional (CDR). Outre ce mandat, les CDR ont aussi la responsabilité d'animer et de stimuler l'inter-coopération sur une base régionale en sollicitant à titre de sociétaires les coopératives du territoire. Le service gouvernemental s'adressant aux coopératives, la Direction des coopératives, sera désormais sous la responsabilité d'un ministère à vocation de développement, le ministère de l'Industrie et du Commerce. Quant aux caisses populaires, elles relèvent d'une agence gouvernementale assumant des fonctions de contrôle et de vérification, l'Inspecteur général des institutions financières.

Au plan du financement, la Société de développement des coopératives verra son statut modifié à quelques reprises, pour se voir enfin dissoute en 1992. Ses programmes seront alors dévolus à une vice-présidence du développement coopératif d'une société d'État, la Société de développement industriel, qui prendra le nom d'Investissement-Québec en 1999. Il s'agit de programmes de garanties de prêts et exceptionnellement d'octroi de prêts.

Au fil de cette décennie, quelques décisions stratégiques définiront un « nouveau » Conseil, dont une ouverture marquée aux secteurs émergents et le délaissement du service international, ce qui donnera naissance par la suite à un organisme non gouvernemental, la société SOCODEVI. Le Conseil commandera quelques études répondant à des sujets d'actualité, tels le financement des coopératives (1989), la démutualisation des coopératives œuvrant dans l'assurance (1989), les conditions de reconnaissance du concept de coopératives de travailleurs actionnaires (1990), l'attitude de la population québécoise à l'égard de la coopération (1992), etc.

Au plan académique et de la recherche, la création, à la fin des années 60, d'une chaire d'études sur les coopératives à l'Université de Sherbrooke va évoluer au début des années 80 par la mise sur pied de l'Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives (IRECUS). Depuis 1981, on y offre le seul programme canadien de second cycle en gestion et développement des coopératives. Au milieu des années 70, l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal va fonder le Centre de gestion des coopératives et quelque 12 années plus tard, à l'initiative du président de la Fédération des caisses Desjardins de Montréal, l'UQAM inaugure la Chaire de coopération Guy-Bernier. Depuis 1969, les universitaires s'intéressant aux coopératives et plus globalement aux questions portant sur l'intérêt collectif concrétisé par les domaines de l'économie sociale et de l'économie publique sont réunis dans une association, le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information

sur les entreprises collectives aussi connu sous le nom de CIRIEC-Canada. Ce centre publie la revue *Économie et Solidarité*, le seul périodique scientifique francophone d'Amérique consacré au sujet. Enfin, en 2013, des professeurs de l'Université du Québec à Montréal créent le Groupe d'études sur la stratégie appliquée et la gouvernance (GESAG). Ce groupe s'intéresse particulièrement au traitement des entreprises autres que celles cotées en bourse. Selon le site Internet officiel du groupe, « le GESAG se donne comme mission de faire un examen théorique et pratique, ainsi que la promotion, de formes de propriété alternatives comme les coopératives, les sociétés d'État hybrides, les partenariats, les sociétés contrôlées par une famille, les entreprises avec deux classes d'actions ainsi que les mesures d'incitation à la loyauté susceptibles de donner une plus grande stabilité à l'actionnariat des entreprises cotées en Bourse ». Ce groupe vient alors appuyer fortement les recherches universitaires du monde des coopératives.

Cette analyse diachronique du mouvement coopératif nous permet d'avoir une lecture sur l'histoire des coopératives au Québec. Ainsi, nous avons un aperçu des différentes contingences que les coopératives ont eu à affronter à travers le temps. Au niveau de notre étude, cette analyse des contingences nous permettra de mieux comprendre et d'expliquer certains choix stratégiques faits par Agropur. Avant d'arriver à ce stade, nous allons discuter et justifier notre approche méthodologique, notamment celle de l'analyse de cas.

2.4 La méthode d'analyse de cas

Les données qualitatives sont plus souvent représentées par des mots que par des chiffres. Elles ont toujours été à la base de l'anthropologie, de l'histoire ou encore des sciences politiques. Mais elles n'ont pas toujours été populaires et ont longtemps été critiquées. Cependant, au cours de la dernière décennie, de nombreux chercheurs

travaillant dans des domaines où le quantitatif était habituellement prépondérant, comme l'étude des organisations ou l'analyse des stratégies, se sont tournés vers un paradigme plus qualitatif.

Pour notre étude, le choix d'une méthode qualitative est apparu comme une évidence au regard de nos attentes et de nos exigences de recherche. Les données qualitatives sont intéressantes à plusieurs points de vue. Pour les auteurs Miles et Huberman (1994) :

Les données qualitatives sont séduisantes. Elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local. Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus, les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques; elles permettent aux chercheurs de dépasser leur a priori et leurs cadres conceptuels initiaux. Enfin, les découvertes dues aux études qualitatives revêtent un caractère d'indéniableté. Les mots, particulièrement lorsqu'ils s'organisent en un récit, possèdent un je ne sais quoi de concret, d'évocateur ou de significatif qui s'avère souvent bien plus convaincant pour le lecteur, qu'il soit chercheur, décideur ou praticien, que des pages de chiffres.

Miles et Huberman, 1994, p. II

Notre étude qualitative se situe dans la lignée du « réalisme transcendantal » (Bhaskar, 1978; Harré & Secord, 1973; Manicas & Secord, 1982; Miles et Huberman, 1994), ce qui signifie que les phénomènes sociaux existent dans les esprits mais aussi dans le monde réel. Ainsi, on peut y déceler, selon Miles et Huberman (1994), des relations légitimes et raisonnablement stables. La présente recherche, de type exploratoire, ne nous amène pas à valider ou non des hypothèses. Notre objectif est plutôt de parvenir à l'élaboration d'hypothèses ou plus précisément de propositions portant sur les relations entre les formes organisationnelles, notamment la forme

coopérative et certaines stratégies qui leur sont propres. Ces hypothèses pourront ensuite être vérifiées dans des recherches futures.

Afin de déterminer la stratégie de recherche spécifiquement appropriée, Yin (1989) suggère d'abord de regarder les questions de recherche.

How and Why questions are likely to favor the use of case studies, experiments, or histories... although case studies and histories can overlap, the case study's unique strength is its ability to deal with a full variety of evidence documents, artifacts, interviews, and observations... experiments are done when an investigator can manipulate behavior directly, precisely, and systematically... a case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used⁴⁷.

Selon Yin (2003), il y a trois conditions pour lesquelles l'étude de cas serait un bon choix :

- Condition 1 : une question de recherche du type « comment, pourquoi »;
- Condition 2 : quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements (limite de la littérature, des données);
- Condition 3 : quand on traite d'événements contemporains. En ce sens, l'auteur dit : « l'étude de cas s'appuie sur plusieurs mêmes techniques que celles utilisées dans les études historiques », mais il ajoute deux sources de données qui ne sont généralement pas incluses dans le répertoire de l'historien : l'observation directe des événements en cours d'étude et des interviews des personnes impliquées dans ces événements.

Notre problématique de recherche répond à ces trois conditions comme mentionnées dans le chapitre précédent (cf. chap. I, II).

⁴⁷ Robert Yin. *Case study research: design and methods*. 4e éd. (Newbury Park : Sage Publications, 1989), 18.

Yin (1994) définit la méthode de recherche d'étude de cas « comme une enquête empirique qui explore un phénomène contemporain dans son contexte réel lorsque les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement établies et dans laquelle des sources multiples de preuves sont utilisés. » Selon Yin (2003), l'étude de cas est pertinente dans le triple contexte de recherche qui suit : les questions posées s'intitulent à partir du « comment » et/ou du « pourquoi » ; le chercheur n'a aucun contrôle sur les événements ; l'étude porte sur un phénomène contemporain. Le but de l'étude de cas est de collecter des informations complètes, systématiques et approfondies sur des cas présentant un intérêt particulier. L'étude de cas cherche à décrire l'unité de manière approfondie et dans le détail, dans le contexte et de manière globale. Il existe plusieurs éléments constitutifs de l'étude de cas (Figure 2.3). Elle peut inclure l'examen de documents, de données statistiques ou de mises en œuvre, mais elle inclut surtout l'observation directe du phénomène à étudier et des entretiens auprès de personnes directement concernées en tant qu'acteurs institutionnels ou bénéficiaires. Comme le démontre la figure 2.4, cette étude n'est donc pas déductive (vérification d'hypothèse), mais se rapproche plus de l'inductif (élaboration d'hypothèse). Le processus inductif (empirisme logique) stipule que la connaissance scientifique et les théories émanent des faits observés. La science commence par l'observation, c'est pourquoi les raisonnements inductifs étaient prépondérants au commencement des sciences de la gestion (Figure 2.5). Toutefois, nous possédons une certaine préparation dont un plan d'entrevue semi-structurée, qui nous éloigne un peu de l'induction dans sa conception la plus stricte (Figure 2.3).

Figure 2.3 Les éléments de l'étude de cas

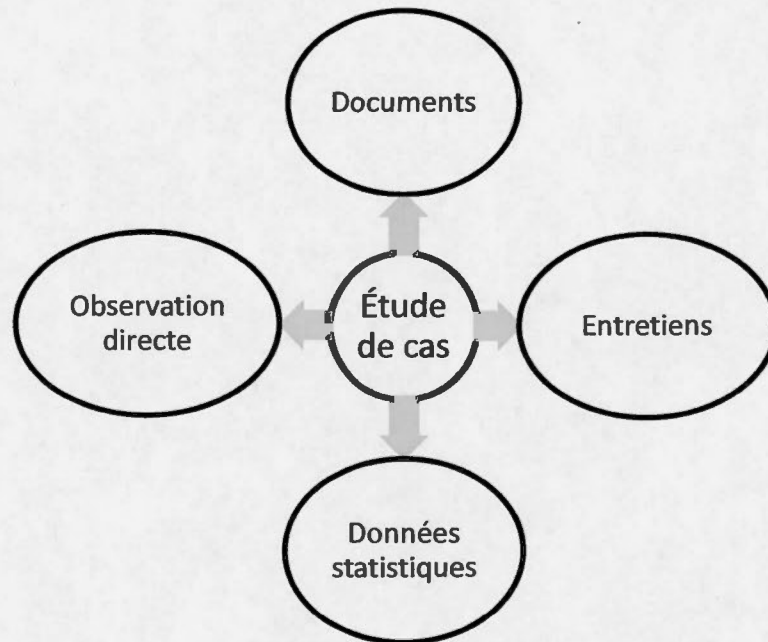


Figure 2.4 Positionnement scientifique de la recherche

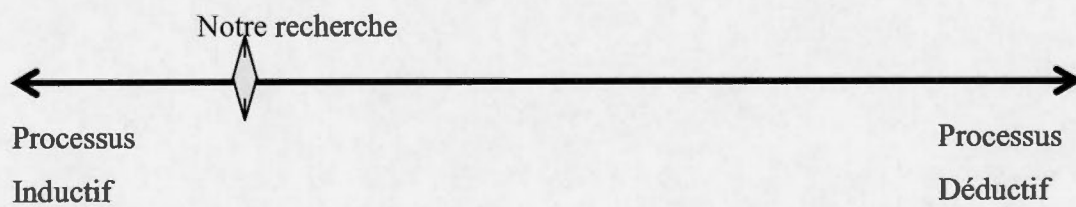
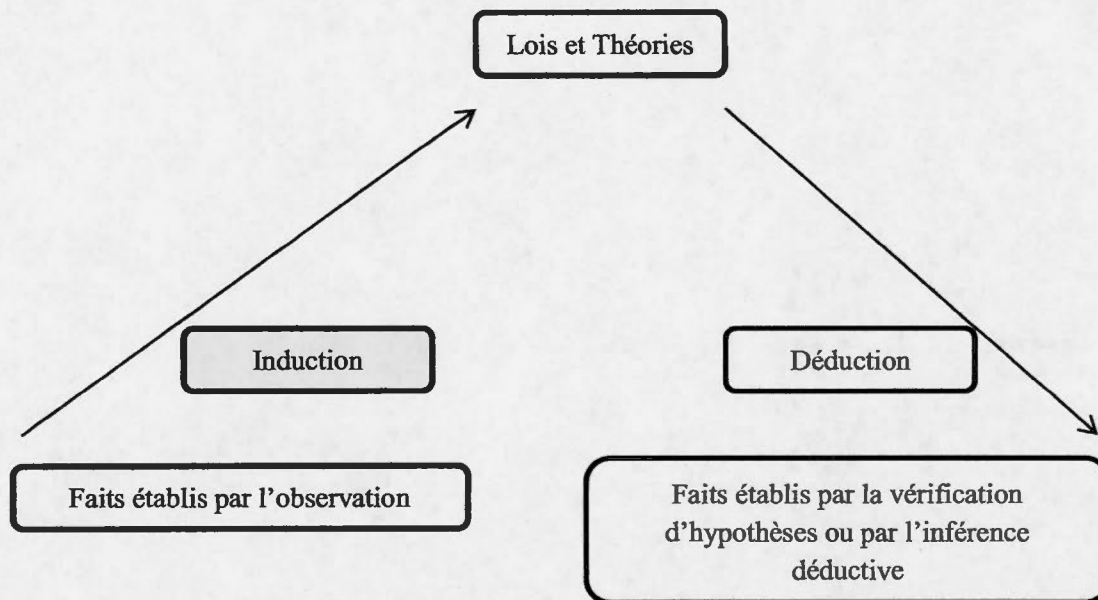


Figure 2.5 Raisonnement inductif et raisonnement déductif



2.4.1 La méthode de recueil des informations

Dès lors que l'on sait ce que l'on cherche (objectifs) et où l'obtenir (les parties prenantes étant identifiées), il faut encore déterminer par quels moyens (instrumentation). Comme l'expliquent Quivy et Campenhoudt (1995), si les processus d'entretien sont correctement mis en œuvre, ils permettent au chercheur d'en retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés. Pour ces auteurs, « sous leurs différentes formes, les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine. » À l'inverse de la méthode d'enquête par questionnaire, la méthode par entrevue est caractérisée par un contact réel entre le chercheur et le participant et une faible directivité de la part du chercheur.

Blanchet (1987) distingue d'une part le niveau général de l'interview et d'autre part le niveau des questionnaires oraux et des entretiens de recherche comme éléments d'un sous-ensemble du vaste ensemble des interviews. Pour Labov et Fanshel (1977), l'interview est un speech-event (événement de paroles) dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B, information qui était contenue dans la biographie de B.

Toutefois, il faut obtenir des éléments d'analyse aussi productifs que possible. C'est pourquoi nous estimons que nos interventions doivent être constructives et avoir un minimum d'orientation. L'entretien semi-directif est l'entretien le plus utilisé en recherche qualitative. Il n'est pas entièrement ouvert, mais n'est pas non plus canalisé par de multiples questions précises. L'avantage d'un entretien semi-directif réside aussi dans le fait que le participant peut traiter d'éléments pertinents auxquels le chercheur n'avait pas pensé. Cependant, quand l'entretien s'écarte trop des objectifs, le chercheur a tout intérêt à recentrer l'entrevue.

Une autre forme de recueil des informations sera aussi utilisée dans notre travail. Il s'agit de la collecte des données secondaires. Les données secondaires sont des données qui existent déjà. L'utilisation de ces données présente de nombreux avantages. Elles sont généralement peu chères et rapides à obtenir. Elles sont déjà assemblées et ne nécessitent pas forcément un accès aux personnes qui les ont fournies. Il existe deux types de données secondaires. On a les données secondaires internes et les données secondaires externes.

Selon Iber *et al.* (1999), les données secondaires internes sont des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées. Elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques de recherche, mais elles constituent de véritables sources de données secondaires pour celui qui les consulte. Archives,

notes, rapports, documents, règles et procédures écrites, modes d'emploi, revues de presse, voici une liste non exhaustive de données internes disponibles. Les avantages de ces données sont multiples. Tout d'abord, leur analyse permet de reconstituer des actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements, constaté les décisions et engagé les individus. Indispensable dans le cadre d'une démarche historique et longitudinale (monographie, analyse d'un processus sur une longue période), le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face. C'est également un excellent support pour se familiariser avec un terrain d'étude. Enfin, l'analyse de données internes est souvent nécessaire pour construire une triangulation des données et valider leur fiabilité. Pour collecter ces données, le chercheur peut entrer en contact avec les personnes se trouvant sur le terrain étudié. Dans le cas de données semi-privées, l'accès peut être relativement aisé. C'est le cas par exemple, des rapports d'activités des entreprises cotées en bourse, des recherches universitaires ou des études publiques. Dans le cadre de notre étude, les rapports d'activités, les communiqués de presse et de direction seront priorisés.

Toujours selon Iber *et al.* (1999), pour collecter des données secondaires externes, il est utile de se rendre dans des bibliothèques et des centres de documentation ayant un fonds d'ouvrages et de périodiques importants dans le champ de recherche envisagé. On y trouve également des documents sur des thèses et des recherches en cours, des publications officielles d'organismes publics et/ou internationaux, des annuaires privés et des revues de presse. L'accès aux thèses et recherches est indispensable pour la circulation de la connaissance et l'évolution de la recherche. Identifier et lire les travaux des chercheurs, qui travaillent sur la même problématique, sont deux démarches importantes. En début de recherche, elles permettent de mieux cibler et justifier le sujet. Au cours de la recherche, elles permettent d'entretenir un contact permanent avec l'évolution du sujet et des autres chercheurs. De même, les

publications gouvernementales (documents officiels, études ministérielles...), les publications d'organismes publics et/ou internationaux ainsi que les publications privées sont d'importantes sources de données externes. Ces documents procurent essentiellement des séries très complètes d'informations statistiques. Enfin, les revues de presse et les annuaires privés constituent des accès faciles pour constituer des fichiers d'organisations à étudier. Au total, rien ne remplace une journée en bibliothèque. Beaucoup de découvertes sont le fruit du hasard des rayonnages physiques des bibliothèques. Par ailleurs, certains ouvrages n'ont pas des titres tout à fait en relation avec leur contenu, ou ne sont pas indexés avec les mots-clefs permettant de cerner le domaine qu'ils couvrent exactement. Ils seront donc difficilement accessibles via un catalogue consulté à distance.

2.4.2 L'instrumentation

Quand on parle d'instrumentation, on fait référence aux outils qui permettent de mener à bien l'étude sur le terrain. Dans une étude qualitative, il s'agit du support choisi pour les entretiens, du plan d'entrevue, de la durée de l'étude, etc. La question est de savoir : quel degré de préconception doit-on atteindre ? Il faut savoir qu'une étude de type exploratoire ne requiert pas d'instrumentation massive qui limiterait la portée des résultats que l'on veut exploratoires. Cependant, dans une étude comparative, l'instrumentation ne peut être totalement inexistante, car la comparaison des données serait rendue très difficile. Pour ce faire et pour mener à bien notre étude comparative, nos outils seraient l'entrevue et les données secondaires à travers les rapports annuels, les publications de presse et de direction, de même que les sites Internet des entreprises en question.

2.4.3 L'analyse du contenu

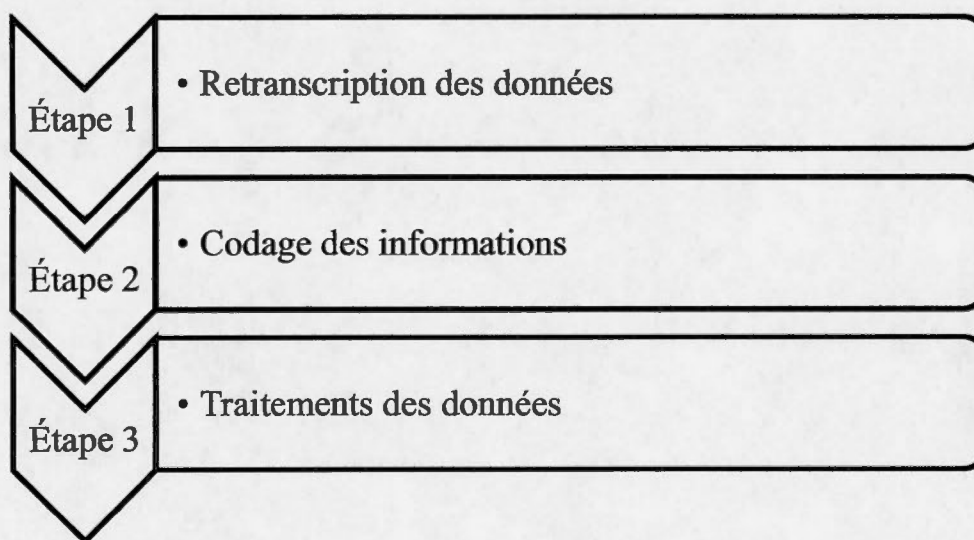
L'analyse des données qualitatives la plus connue est l'analyse de contenu. Il s'agit de la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives (Krippendorff, 2003). C'est la méthode que nous avons choisi d'utiliser. Selon la définition des auteurs Andreani et Conchon (2005), cette technique consiste à « retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter. L'analyse décrit le matériel d'enquête et en étudie la signification ». L'analyse de contenu est la méthode qui cherche à rendre compte de ce que les interviewés ont dit de la façon la plus objective et la plus fiable possible. Il en est de même pour les informations bibliothécaires recueillies pour l'étude de cas. Berelson (1952) la définit comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication ». De Berelson (1952), Weber (1990), Bardin (2003) à Andreani et Conchon (2005), plusieurs listes d'utilisation de l'analyse du contenu ont été élaborées. Parmi ces listes, citons celles qui, selon nous, s'appliquent le plus aux sciences de la gestion et plus spécifiquement à la stratégie de gestion :

- Construire des typologies (d'employées, de clients, de décideurs, d'entreprises ou d'organisations) sur la base des différences communes observées dans les propos des individus interrogés;
- Comparer les supports de communication en termes de contenu ou de styles;
- Comparer les réponses en termes de centre d'intérêts, d'idées, d'opinions de groupes différents. Par exemple, supérieurs hiérarchiques versus subordonnés ou femmes versus hommes;
- Identifier les attitudes, les intentions et les croyances des dirigeants, des partenaires et des consommateurs;
- Dévoiler les différences culturelles dans les styles de communication des dirigeants.

Certes, cette liste n'est pas exhaustive, mais elle reflète un bon nombre de points auxquels l'analyse du contenu permet de répondre. L'analyse de contenu s'organise

autour de trois phases chronologiques : la pré-analyse, l'exploitation du matériel, ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation. Nous nous pencherons plus sur les étapes (Figure 2.6) définies par les auteurs Andreani et Conchon (2005). Pour commencer, le chercheur est chargé de transformer les discours oraux en texte manuscrit. Ensuite, il convient de décoder les propos de l'interviewé et, pour ce faire, il faut élaborer un instrument d'analyse : la grille de codification. Enfin, il s'agit d'établir le sens du discours en interprétant les différences et les concordances du discours et de la littérature présente.

Figure 2.6 Étapes de l'analyse de contenu de données qualitatives. Andreani et Conchon (2005)



2.4.3.1 La retranscription des données

La procédure à adopter quand on choisit l'analyse de contenu consiste généralement à transformer un discours oral en un texte, qui permet ensuite d'étudier le sens des propos tenus par le répondant (Bardin, 1977). La retranscription de l'interview est menée en général à la main (Silverman, 1999). Elle note mot à mot tout ce que dit

l'interviewé, sans en changer le texte, sans interprétation et sans abréviation. Le travail ici est de réécouter l'entrevue soigneusement enregistrée, de conserver et de retranscrire mot par mot les propos de l'interviewé sur papier.

Quant aux données de la littérature, elles seront résumées et sélectionnées par leur pertinence liée au domaine d'étude. Une synthèse de ces données sera soigneusement rédigée afin de permettre une bonne combinaison avec le papier de l'interview.

Enfin, l'observation directe sera également retranscrite. En effet, le suivi des données d'actualité et des tendances du marché seront un appui pour confirmer ou infirmer les deux parties précédentes.

2.4.3.2 Le codage des informations

Une fois les données qualitatives retranscrites, on passe à la seconde étape, celle du codage (Figure 1.4). Selon Berg (2003), on « explore ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations » afin de pouvoir classer les données. Il s'agit d'un travail long et fastidieux, mais indispensable au bon déroulement de l'analyse. L'étape du codage implique également la construction d'une grille d'analyse, encore appelée grille de code. Celle-ci permet de classer les données qualitatives grâce à leurs différentes catégories. La grille peut être soit préconstruite, en fonction des objectifs de recherche, ou de manière empirique, en fonction des informations récoltées. Dans ce dernier cas, lorsque la grille émane du verbatim, on dit que le codage est « ouvert », mais si la grille est préconstruite, on dit qu'il est « fermé ».

2.4.3.2.1 Le codage ouvert

Le codage ouvert repère les sous-ensembles de l'information recherchée. Ce sont les sous-catégories qui correspondent à des idées de base, à des aspects spécifiques de thèmes plus généraux ou à des mots ou des morceaux de phrases. Puis le codeur compare et regroupe les sous-catégories en dimensions plus globales et plus larges que sont les catégories. C'est ce qu'on appelle le codage axial (Strauss et Corbin, 1998). Enfin, les idées qui apparaissent fréquemment font l'objet d'un codage spécifique (codage sélectif) et servent à faire ressortir les idées centrales.

La création de catégories d'analyse dans les procédures ouvertes doit répondre aux règles édictées par Berelson (1952) : homogénéité, exhaustivité, exclusivité, objectivité et pertinence. La classification catégorielle doit en effet être homogène, c'est-à-dire qu'elle doit regrouper les idées émanant des données en éléments de signification semblables, et ne fonctionne que sur une seule dimension. Le second principe est celui d'exhaustivité, selon lequel, toutes les pensées issues des données doivent être codées et aucune ne doit échapper ou être écartée de l'analyse. La troisième condition est que les catégories doivent être exclusives mutuellement les unes des autres et qu'un thème ne peut être classé que dans une catégorie et une seule. La règle d'objectivité stipule qu'il ne doit pas y avoir de variation de jugements entre les codeurs et la subjectivité de l'analyste doit être exclue. Enfin, le choix d'une catégorie doit être fait selon le critère de pertinence correspondant, de façon optimum et en répondant aux objectifs de l'étude de cas.

2.4.3.2.2 Le codage fermé

Dans le codage fermé, la grille de code est préconstruite afin de valider des hypothèses et des théories auxquelles l'étude fait appel. On utilise les informations

recueillies pour valider certaines idées ou théories. Selon Andreani et Conchon (2005), « le guide d'entretien contient les variables observables directement et qui sont manifestes (par exemple les pour et les contre), les variables intermédiaires et les variables latentes (par exemple les ressemblances et les différences, les sources de conflit...etc.). Les informations recueillies peuvent être codées en variables à expliquer et en variables explicatives ». Chaque type de cueillette des données comprend ses propres catégories d'analyse et les catégories d'analyse ne sont pas standards, ni comparables d'une étude à une autre.

2.4.3.3 Le traitement des données

Notre étude est de type comparatif, ce qui signifie que notre objectif est d'augmenter le facteur de généralisation partant du fait que la stratégie de gestion d'une coopérative peut conduire cette dernière dans le marché concurrentiel des entreprises cotées en bourse. Notre étude devrait permettre de répondre à la question de la conciliation entre la croissance, le financement et les valeurs coopératives. Habituellement, l'analyse du contenu se fait en trois parties. Cependant, on a remarqué qu'en matière d'analyse comparative, les auteurs ne convergent pas sur une méthode unique. Pour choisir la méthode adéquate à la réalisation de notre étude, nous nous sommes appuyés sur les auteurs Yin (1984), Miles et Huberman (1994), Andreani et Conchon (2005), Wallin (2006) et Gagnon (2012). Selon leurs démarches, nous avons déterminé trois étapes qui détermineront le cheminement méthodologique de notre étude : la catégorisation, l'analyse descriptive et l'analyse explicative.

2.4.3.3.1 La catégorisation

Cette première partie de notre analyse qualitative poursuit l'objectif d'appliquer au matériel d'analyse des traitements qui autorisent une signification différente afin de répondre à la problématique mais qui ne dénature pas le contenu initial (Robert & Bouillaguet, 1997). Elle consiste, comme son nom l'indique, à une opération de catégorisation. Pour ce faire, nous élaborerons une grille dans laquelle on fera ressortir les points similaires et les points divergents de données recueillies (Tableau 4). Cette grille regroupera par thèmes les idées obtenues lors de la codification.

Tableau 4 Création d'une grille de catégorisation

	Entreprise 1	Entreprise 2
Code 1		
Sous-code 1	O	N
Sous-code 2	O	O
Code 2		
Sous-code 1	N	N
Sous-code 2	N	O
:	N	O
:	O	N
:	O	O
Code n	O	O

Dans cette grille de codification, « O » veut dire « oui » pour dire que l'entreprise (1 ou 2) répond aux exigences de la codification donnée. Le « N » veut dire qu'elle ne répond pas aux exigences. Le « n » représente le nombre total de code.

À titre d'exemple, si nous partons sur la base de la comparaison du pouvoir des dirigeants, on aura le tableau 5.

Tableau 5 Illustration d'une grille de catégorisation

	Entreprise 1	Entreprise 2
Processus de prise de décision		
Décision unilatérale des dirigeants	O	N
Consultation des parties prenantes internes	N	O
Consultations des parties prenantes externes	N	O

Dans cet exemple, on sait de façon claire que, dans l'entreprise 1, ce sont les dirigeants qui décident exclusivement de la stratégie de l'entreprise tandis que l'entreprise 2 laisse à croire que les décisions sont prises en accord avec les parties prenantes.

Pour comparer les performances des deux entreprises, une grille de catégorisation sera aussi dressée, faisant apparaître les différents facteurs de performances. Cependant, il faut que cette grille, cette fois-ci « quantitative », cache derrière elle un paquet de données qualitatives. Le tableau 6 nous donne un deuxième exemple de grille de catégorisation.

Tableau 6 Exemple d'une grille de catégorisation

	Entreprise 1	Entreprise 2
Rendement sur la marge économique	3,87 %	5,71 %
Rotation des actifs	3,77	2,57
Rendement sur les actifs économiques	14,58 %	14,69 %

De par cette grille, nous voyons déjà les différences sur les codes (rendement sur les actifs économiques) et les sous codes (rendement sur la marge économique et la rotation des actifs) des deux entreprises en comparaison.

Nous voyons donc qu'avec une grille de catégorisation, nous pourrions aisément voir les similitudes et les divergences des différentes entreprises selon les codes prédéterminés.

2.4.3.3.2 L'analyse descriptive et l'analyse explicative

Nous traitons ces deux étapes en même temps parce qu'elles sont à une ligne médiane près et l'une résulte d'une suite logique de l'autre. En effet, pour répondre aux questions commençant par « Comment ? », on utilise des méthodes descriptives. Plusieurs méthodes ont été choisies pour permettre d'établir et de vérifier des conclusions descriptives. Elles procurent des conclusions liminaires sur ce qui se passe dans les différentes entreprises (Miles et Huberman, 1994). Selon Yin (1984), l'approche à cas multiples (ou comparaison interentreprises) est une forme d'étude empirique portant sur un phénomène actuel pris dans son contexte réel, où les frontières entre le phénomène et son contexte sont floues et dans laquelle le chercheur puise ses données à partir de plusieurs sources d'information. Cette approche convient particulièrement bien lorsque le chercheur se pose des questions impliquant un « comment » ou un « pourquoi » plutôt qu'un « qui » ou un « combien ».

Au final, cette analyse nous permet de disposer de descriptions exhaustives et approfondies. Nous avons, en notre possession, le matériel nécessaire pour l'étape suivante : l'analyse explicative, celle qui permet de répondre aux questions commençant par « Pourquoi ? ». Le tableau 7 résume les définitions de ces deux notions.

Tableau 7 Analyse descriptive et analyse explicative

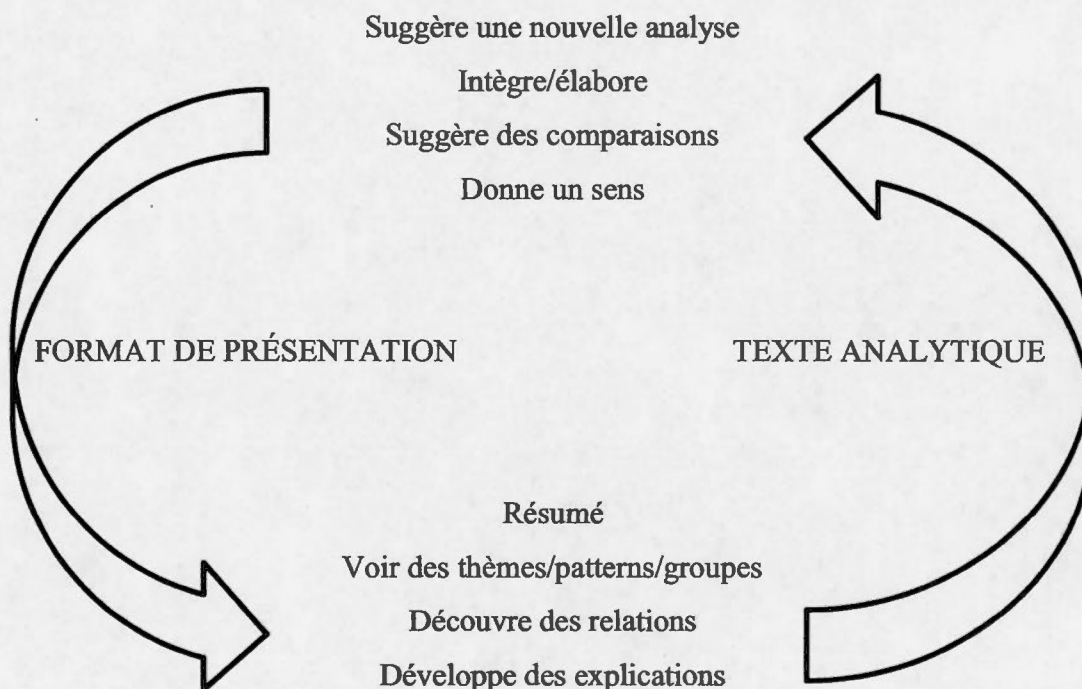
Analyse descriptive	Analyse explicative
Question « comment, ... »	Question « pourquoi,... »
<p>« Rendre compréhensible des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes ». Bernard, 1988</p> <p>✓ Décrire, c'est trouver comment se déroule un phénomène</p>	<p>« Rendre compréhensible des réalités complexes en montrant comment leurs composantes sont associées et selon leurs règles ». Bernard, 1988</p> <p>✓ Expliquer, c'est faire ressortir les théories et les facteurs qui ont conduit à un phénomène</p>

Afin de procéder à l'analyse, nous devons d'abord entrer les données. L'entrée des données est en effet une étape importante de l'analyse. Il s'agit d'abord de localiser les données qui ont été codées. La tâche est ici facilitée par la précédente étape de catégorisation que nous aurons menée. Cependant, un travail de transformation et de sélection reste à effectuer. Il faut évaluer, juger et choisir les citations qui seront les plus représentatives des informations obtenues et, dans certains cas, nous aurons à condenser les données et en résumer l'essentiel. Pour réduire et sélectionner les données appropriées dans le verbatim afin de les faire représenter dans une figure, il existe une règle empirique : « Clarifier, ajouter du détail » (Tufte, 1990). Ce qui signifie qu'il ne faut pas réduire les données à l'extrême au risque de perdre de l'information et de biaiser la compréhension de l'étude.

Pour l'analyse des données proprement dites, il s'agit d'observer les données qui figurent dans les grilles avec attention. Les conclusions, qui en émanent, sont ensuite relatées dans le texte analytique qui accompagne chaque grille. Le texte analytique est important, il permet aux lecteurs de mieux comprendre les informations qui sont présentées et surtout il nous permet de tirer et d'interpréter les conclusions de

l'analyse. Lors de la rédaction du texte analytique, nous serons amenés à relire des notes de terrains pour prendre connaissance des données qui ne sont pas présentes mais qu'il faudrait rajouter afin d'améliorer la pertinence ou la clarté d'une analyse. Par exemple, une information promotionnelle donnée par une entreprise lors de l'entrevue serait mis à jour lors de l'analyse afin de tenir compte des paramètres contextuels de la promotion en question. Nous sommes aussi conscients que les grilles de présentation de données ne sont pas forcément très explicites. Un texte analytique accompagne toutes les grilles de cette étude. Nous jugeons qu'une figure ne peut en être dispensée, car ils forment ensemble l'analyse (Figure 2.7). Selon Mills (1959), c'est dans la découverte que naît l'écriture, il faut ensuite obligatoirement passer à la présentation. Or, il est vrai que ce cheminement nous amène souvent à retomber dans la découverte, il s'agit en fait d'un processus cyclique. L'écriture n'apparaît ni en aval ni en amont de l'analyse. Elle fait partie intégrante de celle-ci, car elle se crée lorsque nous étudions le sens des données de la figure ou du tableau. L'analyse se fait donc par l'écriture. Pour Miles et Huberman (1994) : « Écrire, c'est penser et non rapporter ses pensées ».

Figure 2.7⁴⁸ Interaction entre format de présentation et texte analytique selon Miles et Huberman (1994)



Progresser analytiquement, c'est aller de la description à l'explication. Les auteurs qualitatifs estiment en effet qu'il est difficile d'expliquer quelque chose avant d'avoir compris de quoi il s'agit.

Une progression naturelle consiste à relater un premier « récit » sur une situation spécifiée (que s'est-il passé ?), pour construire ensuite une « carte » (qui formalise les éléments du récit, qui localise les variables clés), et pour élaborer une théorie ou

⁴⁸ Inspiré de B.M. Miles et M. Huberman. *Qualitative data analysis: an expanded source*. 2e éd. (Newbury Park : Sage Publications, 1994), 339 p.

modèle (sur la façon dont les variables sont reliées, sur l'influence qu'elles ont les unes sur les autres). (Rein & Shon, 1977)

Nous nous proposons d'appliquer cette progression analytique dans notre démarche : passer de la description à l'explication, pour répondre à nos questions de recherche. Pour ce faire, nous énumérerons des sous-questions pour nos quatre questions de recherche principales. Les premières, de type « descriptif », nous permettront de définir un contexte, des stratégies, des avantages, etc. Les sous-questions « explicatives » nous permettront ensuite de comprendre les processus, c'est-à-dire les causes qui entraînent tels ou tels résultats. Le tableau 8 nous donne les différentes sous-questions de recherche émanant de nos quatre questions de recherche : (1) Quelles stratégies corporatives et de marchés ont adopté Agropur et Saputo au fil des ans ? ; (2) Quel a été l'impact de ces stratégies sur leur performance ? ;(3) Quels avantages ou désavantages stratégiques ont les coopératives par rapport aux entreprises cotées en bourse ? ; (4) Comment les coopératives concilient-elles croissance, financement et valeurs coopératives ?

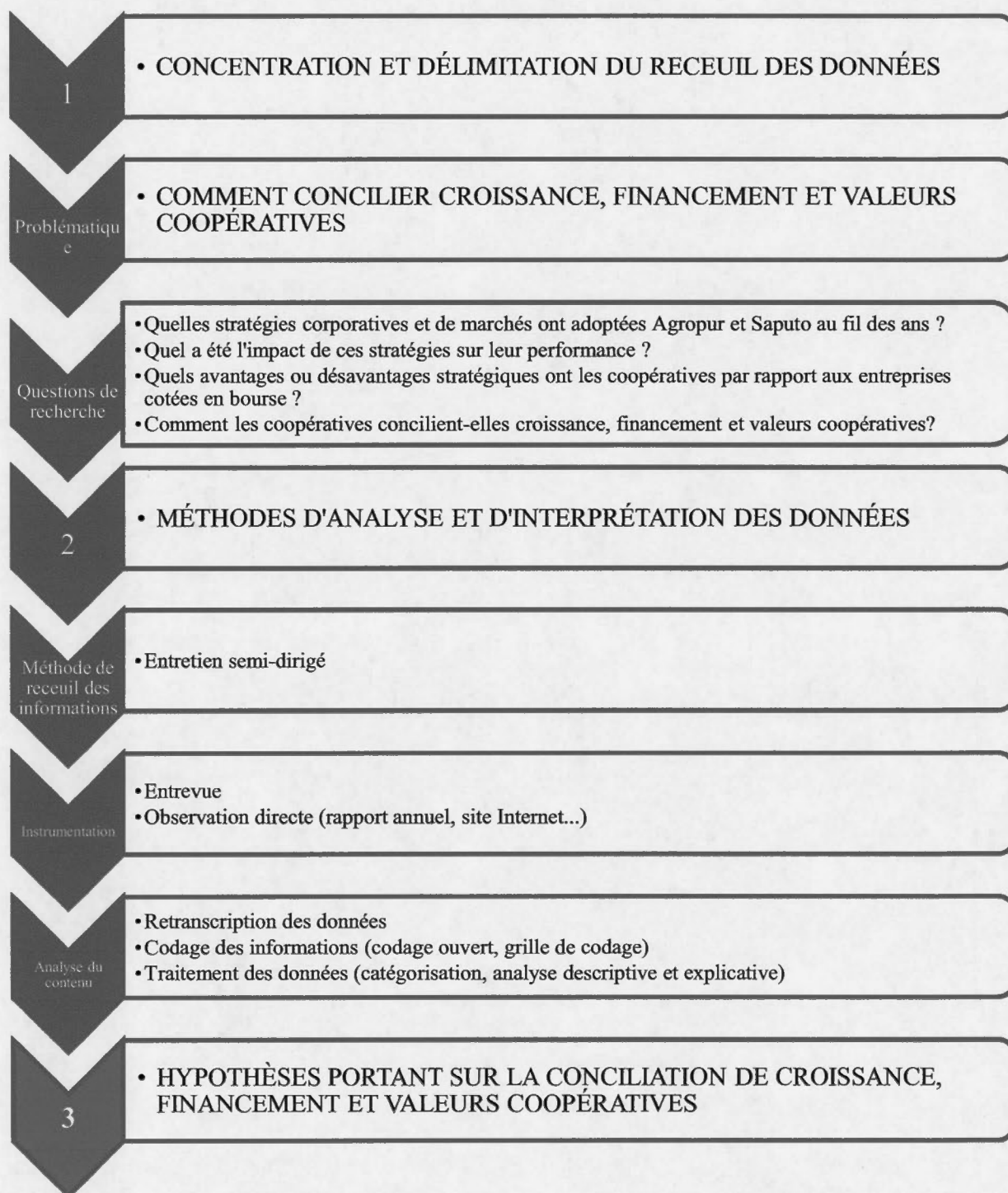
Tableau 8 Différenciation des sous-questions de recherche

Question de recherche descriptive	Question de recherche causale ou explicative
Question 1.1 Quelles sont les stratégies corporatives de Saputo et d'Agropur ?	Question 1.3 Quels sont les facteurs influençant les stratégies corporatives ?
Question 1.2 Quelles sont les stratégies de marchés de Saputo et d'Agropur ?	Question 1.4 En quoi les différents marchés influencent-ils les stratégies de marchés ?
Question 2.1 Comment se manifeste l'utilisation des diverses stratégies sur la performance de l'entreprise ?	Question 2.3 Pourquoi la performance de l'entreprise dépend de sa stratégie ?
Question 2.2 Comment l'entreprise assure-t-elle la durabilité de cette performance ?	Question 2.4 Pourquoi l'entreprise cherche-t-elle une performance durable ?
Question 3.1 Comment ressent-on l'avantage stratégique ?	Question 3.3 Pourquoi une entreprise cherche-t-elle l'avantage stratégique ?
Question 3.2 Comment vit-on un désavantage stratégique ?	
Questions 4.1 Comment les coopératives concilient-elles croissance, financement et valeurs coopératives ?	Question 4.2 Pourquoi cette conciliation est nécessaire pour les coopératives ?

La figure 2.8 permet de synthétiser la partie méthodologique de cette étude. Elle reprend, dans un premier temps, les étapes de centration et de délimitation du recueil

des données de notre étude (problématique, question de recherche...), ainsi que l'explication des différentes méthodes d'analyse et d'interprétation des données qui seront appliquées dans la deuxième partie et finalement, des hypothèses seront formulées à partir de ces analyses.

Figure 2.8 Structure méthodologique de l'étude



CHAPITRE III

CONTEXTE DE L'ETUDE : L'INDUSTRIE LAITIÈRE AU QUEBEC

Le comptoir laitier est un des plus importants dans les marchés d'alimentation canadiens, comptant pour environ 15 % des livraisons manufacturières d'aliments et de boissons (Statistique Canada, 2009). Le lait et les produits laitiers occupent une place de choix dans la diète des Canadiens et Canadiennes : ils y trouvent non seulement des nutriments (lipides, protéines, glucides, etc.), mais aussi une source d'expériences et de plaisirs. C'est ce qui justifie l'importance de ce secteur et l'intérêt qui lui est accordé, comme en témoignent les nombreuses publicités (2012-2013) sur différents médias (télévision, radio, affiche, réseaux sociaux, etc.) à cet effet.

Selon le rapport final des producteurs laitiers au Canada (mars 2011), le secteur laitier constitue une des plus importantes filières agricoles au Canada. Avec des ventes de lait de 5 milliards 456 millions de dollars et des recettes monétaires agricoles totales de 6 milliards de dollars en 2009, la production laitière se classe au troisième rang du secteur agricole canadien, après les secteurs des grains et des viandes rouges. En 2010, on comptait 12 965 exploitations agricoles laitières dont 529 étaient situées en Colombie-Britannique, 1 144 dans les Prairies, 4 191 en Ontario, 6 375 au Québec et 726 dans la région Atlantique.⁴⁹

Selon la Fédération des producteurs du lait du Québec⁵⁰, la production laitière québécoise est un rouage important de l'économie dans l'ensemble des régions. Il y a quelque 6 300 fermes laitières au Québec, réparties sur tout le territoire cultivable, alors qu'il y en a près de 13 000 pour tout le Canada. Dans toutes les productions et dans pratiquement toutes les régions du monde, la tendance est à la diminution du

⁴⁹ http://www.go5quebec.ca/fr/pdf/Etude_du_groupe_EcoRessources.pdf

⁵⁰ Information recueillie sur leur site internet.

nombre de fermes. Le secteur laitier québécois n'y échappe pas. Toutefois, après la Colombie-Britannique, le Québec est la province où la diminution a été la plus faible. Cela témoigne du travail et de la force de ce secteur.

Selon la Coalition pour un modèle agricole équitable (GO5), il existe environ 6 242 fermes laitières québécoises, qui mettent en marché collectivement près de 3 milliards de litres de lait par année. Chaque jour, 278 camions sillonnent les routes du Québec pour ramasser le lait à la ferme et l'acheminer à une centaine d'usines. Le secteur laitier québécois est à la source de retombées économiques importantes pour le Québec, avec une contribution au PIB de 5,1 milliards de dollars. Plus de 81 000 emplois directs, indirects et induits sont générés par le secteur. Ces emplois se retrouvent dans toutes les régions du Québec et ont un effet tangible sur la vitalité des communautés rurales. En plus des emplois générés, on évalue à 1,2 milliard de dollars les retombées fiscales aux niveaux fédéral, provincial et municipal, dont 425 millions de dollars pour le gouvernement du Québec seulement.⁵¹

3.1 Bref historique et données sur l'évolution de l'industrie⁵²

C'est d'abord par le développement de leur secteur agricole que la plupart des grands pays ont établi les assises d'une économie prospère. Depuis la grande dépression des années 30, la majorité des États est intervenue pour régler ce que les économistes ont nommé le « problème agricole », c'est-à-dire la faiblesse et l'instabilité chronique des revenus des agriculteurs. C'est ainsi qu'un traitement spécial a été en faveur de ce secteur : la mise en place de politiques de soutien, d'une régulation des marchés et de mesures d'exclusion de l'agriculture des accords commerciaux.

⁵¹ Informations disponible le site internet de GO5QUEBEC.CA.

⁵² Les informations de cette partie sont disponible dans la section «l'exception agricole» du site internet des producteurs laitiers du Québec, www.lait.org

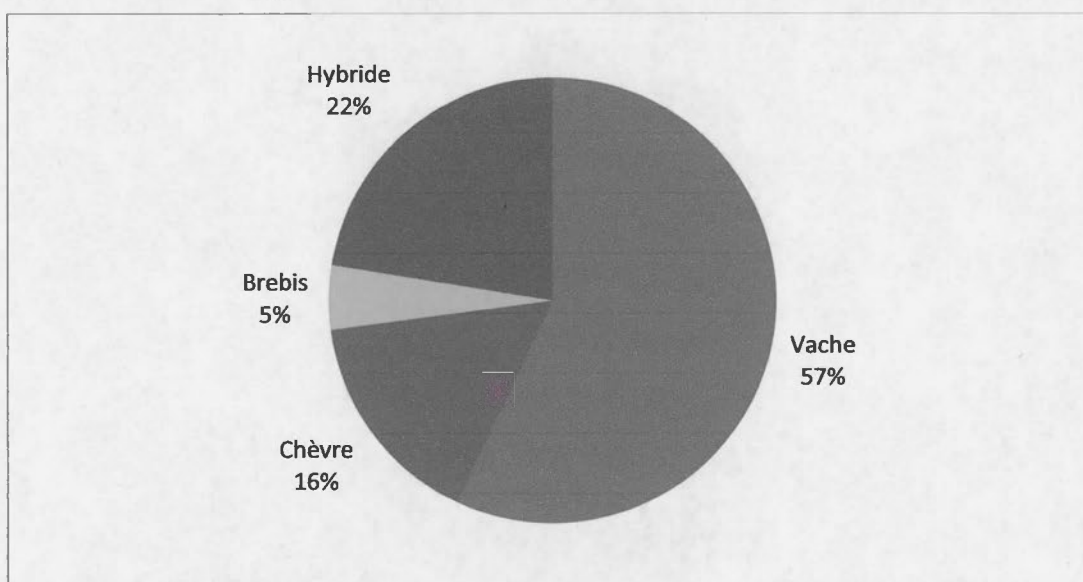
Cependant, à compter des années 80, un fort vent de libéralisme économique a soufflé en faveur du retrait de l'État et de l'ouverture des marchés agricoles. Pour l'Organisation mondiale du commerce, la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et de nombreux États, c'est au libre marché de régler le « problème agricole ».

Vingt ans de cette politique n'ont rien solutionné, au contraire. Au cours des dernières années se sont additionnées les crises alimentaires, financières et économiques, en bonne partie causées par la déréglementation. Le secteur agricole n'a pas été épargné. La crise laitière, qui a affecté les producteurs pratiquement partout dans le monde en 2009, illustre parfaitement le problème. Malgré tout, il est affirmé que l'industrie laitière s'est redressée ces dernières années. Un sondage réalisé par le Conseil des industriels laitiers du Québec⁵³, en été 2011, vient confirmer ce propos. Selon ce sondage, cette croissance s'est fait ressentir dans la fromagerie. La première vague de fromageries se situe dans les années 1993-1996, où plus de vingt (20) entreprises virent le jour, dont 16 sont encore en activité. Il y a eu également une seconde vague dans les années 2000-2002, avec 15 entreprises toujours actives. En fait, 66 % des entreprises laitières en opération en 2011 ont été créées depuis 1991, et 35 % des entreprises laitières québécoises comptent moins de 10 ans. Le secteur du lait de vache prédomine chez les nouvelles venues avec 22 entreprises, contre 11 dans celui des chèvres et 5 dans celui des brebis. Il importe également de mentionner que la très grande majorité de ces nouvelles entreprises sont des fromageries fermières. Au niveau des permis d'usines 67 entreprises détiennent un permis fédéral, alors que 40 détiennent un permis provincial. Dans un premier temps, on peut associer le type de permis à la taille des entreprises et les plus grandes détiennent toutes un permis fédéral. Au niveau des types de lait (figure 3.1), on dénombre 61 entreprises

⁵³ Les informations et les détails du sondage sont disponibles sur le site internet du Conseil des industriels laitiers du Québec, www.cilq.ca

transformant le lait de vache, 17 le lait de chèvre, 5 le lait de brebis et 24 entreprises transforment plus d'un type de lait.

Figure 3.1 Pourcentage des entreprises par types de lait produit



3.2 Transformation et mise en marché

À l'instar d'autres secteurs de l'économie, celui de la transformation laitière s'est grandement concentré. À titre indicatif, en 1965, on comptait 1 413 établissements laitiers de transformation au Canada, soit 963 de plus qu'en 2006⁵⁴. Aujourd'hui, au Québec et au Canada, la transformation laitière est dominée par trois grandes entreprises : Agropur, une coopérative, Parmalat et Saputo, deux entreprises privées. Au Québec, elles transforment à elles seules près de 82 % du lait.

Les grands transformateurs laitiers canadiens qui rendent publics leurs résultats financiers, notamment Agropur et Saputo, déclarent année après année d'importants

⁵⁴ Selon les Producteurs Laitiers du Canada et le Centre Canadien d'Information Laitière, rapport 2012

bénéfices. La division canadienne de Parmalat, qui est considérée comme la plus rentable des divisions de la multinationale italienne, est passée sans encombre à travers la crise qui s'est abattue sur la maison mère au début des années 2000. Dans le cas de Saputo, depuis quelques années les bénéfices de son secteur laitier canadien sont systématiquement meilleurs que ceux de son secteur laitier américain. Depuis, on a assisté à une réorganisation des activités de transformation laitière qui se sont rapprochées des principaux marchés. Cette réorganisation a laissé certaines régions en déficit de transformation, obligeant le lait à voyager pour être transformé avant de revenir dans la région. La mise en commun des frais de transport du lait permet présentement aux producteurs de ces régions de continuer de produire sans avoir à assumer de frais supplémentaires à la suite du départ des entreprises de transformation de leur région.

Selon la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ), les quelques 6 300 fermes laitières québécoises mettent en marché collectivement près de 3 milliards de litres de lait par l'intermédiaire du Plan conjoint (1980) des producteurs de lait du Québec. Les producteurs ont délégué à la FPLQ la responsabilité de négocier en leur nom l'ensemble des conditions de vente avec les représentants des transformateurs. Les producteurs et les transformateurs négocient les prix de la matière première et se concertent par l'intermédiaire des conventions de mise en marché et de divers comités qui en découlent sur les questions de l'approvisionnement des usines et des règles de qualité du lait. Ces prix sont négociés sur la base d'un prix cible établi au niveau canadien en tenant compte des coûts de production des producteurs les plus efficaces.

Le produit de toutes les ventes planifiées de lait est mis en commun par les producteurs. Ceux-ci reçoivent un prix moyen en fonction de leurs livraisons mensuelles de lait.

Les conditions de transport du lait de la ferme à l'usine, dont les frais sont assumés par les producteurs, sont négociées avec les transporteurs par la FPLQ selon les termes d'une convention provinciale. Ce système de mise en marché collective permet aux producteurs de lait de tirer leurs revenus du marché, sans subventions gouvernementales.

La qualité du lait qu'ils mettent en marché est une préoccupation importante pour les producteurs. Divers programmes visant à l'améliorer sont gérés par la FPLQ. Les producteurs investissent aussi quelque 38 millions de dollars annuellement dans la recherche ainsi qu'en promotion et en publicité du lait et des produits laitiers.⁵⁵

La mise en marché collective du lait, par les producteurs, offre :

- Un interlocuteur unique pour négocier toutes les conditions de mise en marché;
- À tous les producteurs : un prix équitable, uniforme et stable pour le lait qu'ils mettent en marché;
- Une production ajustée aux besoins du marché;
- Aux transformateurs : un approvisionnement garanti aux mêmes conditions et aux mêmes prix pour tous et disponible aux nouvelles entreprises;
- Une priorité aux marchés à haute valeur ajoutée et en développement;
- Des standards de qualité élevée négociés avec les transformateurs;
- Des investissements en promotion, publicité et éducation à la nutrition;
- Des investissements conjoints des producteurs et des transformateurs dans la recherche;
- Une direction centrale et coordonnée du lait vers les 111 usines du Québec;
- Une négociation provinciale pour des conditions optimales de transport du lait;
- Un tarif moyen pour tous les producteurs pour le transport de leur lait, effectué par 262 camions citernes, qui parcourent annuellement quelque 28 millions de kilomètres, sur 572 circuits rationalisés de collecte.

⁵⁵ <http://www.lait.org/fr/leconomie-du-lait/la-gestion-de-loffre-et-la-mise-en-marche-collective.php>.
Récupéré en avril 2014.

3.3 Enjeux et perspectives d'avenir

Les producteurs de lait canadiens comptent entièrement sur le prix du marché et ne reçoivent aucune subvention gouvernementale pour soutenir leurs revenus. Ils ont besoin d'une protection du marché canadien pour éviter que les pays exportateurs ne viennent envahir leur activité commerciale. En effet, ces derniers qui subventionnent lourdement leurs producteurs, jouissent de conditions climatiques que les producteurs locaux ne peuvent concurrencer ou pratiquent un dumping social ou environnemental, favorisé par des règles moins exigeantes et une main d'œuvre à très bon marché.

Selon la Commission Canadienne du Lait, depuis 2001, des négociations ont lieu à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) en vue d'en arriver à une nouvelle entente sur le commerce de biens et de services. Le principal enjeu de ces négociations est l'agriculture. Les grandes puissances exportatrices (États-Unis, Union européenne, Inde, Brésil, Australie, etc.) veulent en arriver à un accord, pour pouvoir exporter encore plus de produits agricoles.

La position de négociation canadienne, conformément à une motion unanime adoptée par la Chambre des communes en novembre 2005, est de n'accepter aucune réduction tarifaire et aucune augmentation de l'accès au marché des productions sous gestion de l'offre dans un éventuel accord à l'OMC. Les producteurs de lait, d'œufs (de consommation et d'incubation) et de volailles (poulet, dindon) du Québec et du Canada suivent de près ces négociations afin de s'assurer que le Canada ne signe pas un accord qui contiendrait des réductions de tarifs ou des accroissements d'accès aux marchés dans les secteurs sous gestion de l'offre.

Les négociations en cours à l'OMC dans le domaine agricole concernent trois principaux points : l'accès aux marchés, les subventions à l'exportation et le soutien

interne. Les résultats des discussions sur ces différents éléments influenceront l'avenir de la production agricole canadienne. Le tableau 10 donne la position des producteurs face à chaque point.

3.3.1 L'accès aux marchés et les enjeux reliés aux accords internationaux⁵⁶

Cet accès repose sur le tarif hors quota. Les tarifs hors quota sont des droits destinés à prévenir les importations au-delà d'un niveau prédéterminé. En connaissant le niveau des importations, les producteurs canadiens peuvent répondre au plus clair de la demande canadienne de produits laitiers, de volailles et d'œufs, sans créer de surplus. Cet ajustement de l'offre à la demande constitue le fondement du système de la gestion de l'offre. Son maintien n'est possible que par un contrôle des importations, notamment via l'imposition de tarifs. L'efficacité des tarifs varie, entre autres, selon la vigueur du dollar canadien, la dévaluation des devises étrangères et les fluctuations des prix mondiaux des produits. Un tarif hors quota qui perd de son efficacité, même pour une période limitée, risque de compromettre tout le système de gestion de l'offre. Les tarifs hors quota représentent la seule défense des producteurs canadiens contre les subventions étrangères. Les producteurs aux États-Unis et en Europe, grâce aux énormes subventions qui leur sont versées, peuvent exporter à des prix inférieurs à ceux qu'ils devraient normalement toucher pour couvrir leurs coûts d'exploitation. La diminution des tarifs permettrait à ces produits de s'approprier une grande part de notre marché.

Les producteurs préconisent le maintien des tarifs hors quota au moins à leurs niveaux actuels. Des tarifs efficaces sont le seul moyen de contrôler les importations

⁵⁶ La rédaction de cette partie a été inspirée du site de la coalition pour un modèle agricole équitable, la gestion de l'offre, www.go5quebec.ca consulté en avril 2014.

et de permettre l'ajustement de la production, à la demande des consommateurs. En plus de cela, les producteurs proposent des contingents tarifaires.

Les contingents tarifaires représentent la proportion du marché interne d'un pays pouvant être occupée par des importations, sans être assujettie à des tarifs spéciaux.

Dans le cadre du cycle d'Uruguay, les pays participants se sont mis d'accord sur des lignes directrices offrant un accès minimum aux marchés qui équivaut à 5 % de la consommation interne.

Cependant, ces pays n'ont pas tous appliqué cette ligne directrice de la même façon, ce qui a donné lieu à des niveaux d'accès différents, nettement en dessous de 5 %. En effet, l'accès réel moyen offert via les contingents tarifaires est plus près de 2 %. Cette situation a mis en lumière la nécessité d'une approche basée sur des règles et non sur des lignes directrices.

Au Canada, l'accès aux marchés des produits sous gestion de l'offre est plus large que l'accès accordé dans de nombreux autres pays pour n'importe quel autre secteur. Par exemple, le Canada importe environ 4 % du marché des produits laitiers et plus de 7,5 % de celui de la volaille, alors que les États-Unis ne donnent qu'un accès de 2,75 % pour les produits laitiers.

Une étude réalisée par les offices nationaux de production sous gestion de l'offre⁵⁷ montre que, si tous les pays respectaient une politique de 5 % d'accès minimum, cela permettrait d'augmenter de 80 %, en moyenne, le volume de produits agricoles et alimentaires, qui pourrait se transiger dans le monde sans réel obstacle.

⁵⁷ Étude dirigée par Benjamin Lefebvre, Msc, en 2012 : « La gestion de l'offre de produits agricoles au Québec et les négociations commerciales multilatérales. »

Il serait inapproprié d'augmenter davantage le niveau d'accès, d'abord parce que plusieurs pays ne se sont même pas encore conformés à l'engagement du 5 %, et ensuite parce que de nombreux produits réussissent déjà à déjouer les contingents tarifaires actuels.

Les organisations nationales de producteurs de lait, de volailles et d'œufs ont analysé les incidences d'une politique offrant un accès minimum de 5 % aux marchés, en fonction du niveau de consommation de 1995-1997, soit la plus récente période de référence pour laquelle il y a de l'information disponible (l'OMC utilise actuellement la période 1986-1988). L'étude montre clairement qu'étendre l'accès à 5 % amène une augmentation de l'accès, pour divers produits agricoles.⁵⁸

⁵⁸ Informations disponibles sur le site des producteurs de lait du Québec, 2012, <http://www.go5quebec.ca/fr/enjeux.php>, consulté en juin 2014.

Tableau 9 Augmentation du commerce mondial de certains produits à la suite d'un engagement d'accès réel de 5 %

(Basé sur la consommation de 1995-1997)

Produit	Augmentation
Beurre	20,7 %
Fromage	77,5 %
Porc	114,4 %
Volaille	152,1 %
Œufs	50,2 %
Bœuf	91,6 %

Source: A. Shepherd, J. Cadilhon, 2009: « Study conducted by the national organizations of the five Canadian commodities under supply management. », Food and Agriculture Organization of United Nations, Rome.

L'accès aux marchés par les contingents tarifaires est un moyen efficace pour favoriser les échanges, tout en permettant aux pays de maintenir des programmes tels que la gestion de l'offre.

Durant l'année 2013, un processus de libre-échange avec l'Europe voit le jour. Les deux grands joueurs laitiers québécois ne sont pas du même avis quant à cette entente. En effet, on peut lire dans le journal québécois *Le Devoir* du 14 février 2013 que « le président et chef de la direction de Saputo, Lino Saputo fils, se montre peu inquiet du désir des Européens d'exporter davantage de fromage au Canada. » « Je pense que nous sommes en mesure de répondre plutôt rapidement et de réagir plutôt efficacement à tout changement [qui pourrait être mis en place] », a affirmé M. Saputo, sans donner plus de détails. Le dirigeant n'a pas manqué de relever qu'en plus de l'Union européenne, le Canada négocie aussi un libre-échange avec le Partenariat transpacifique, qui regroupe l'Australie, le Brunei, le Chili, les États-Unis,

la Malaisie, le Mexique, la Nouvelle-Zélande, le Pérou, le Singapour et le Vietnam. D'après lui, une éventuelle entente avec ces pays pourrait entraîner une « dissolution » du système de gestion de l'offre et permettre à Saputo d'exporter sa production canadienne en Asie et ailleurs.

Saputo a notamment souffert d'une stagnation des volumes de fromage vendus aux États-Unis et d'une baisse de la rentabilité de ses activités d'exportation en Argentine. Les prix internationaux du lait ont chuté en raison du ralentissement économique en Chine, qui est devenu un joueur important sur ce marché au cours des dernières années. En Europe, Saputo a dit continuer de « faire face à des défis quant à l'approvisionnement en lait à des prix concurrentiels par rapport au prix de vente du fromage ».

Agropur, quant à elle, retient son souffle. La coopérative québécoise craint que le gouvernement du Canada accepte d'ouvrir la porte à un plus grand nombre de fromages produits en Europe dans des discussions de dernière minute. « Chaque tonne, qui va rentrer, sera une tonne de moins produite avec du lait des fermiers laitiers du Canada. Chaque tonne qui va rentrer sera une tonne de moins transformée par des entreprises du Canada », a lancé le président du conseil d'administration d'Agropur, Serge Riendeau. « Ça viendrait déstabiliser grandement une industrie qui s'est développée de façon très importante au Québec. Ce serait une mauvaise nouvelle », a-t-il fait valoir, en marge de l'assemblée annuelle de la coopérative au Palais des congrès de Montréal. Selon lui, l'assouplissement du système de gestion des approvisionnements de lait de transformation, mis sur pied il y a 40 ans afin de contrer l'instabilité des prix, l'incertitude de l'offre et les fluctuations des revenus des producteurs pourraient porter un dur coup aux petites entreprises. « Je continue toujours de fermement penser que c'est un système qui est profitable pour les producteurs, les transformateurs et les consommateurs », a poursuivi M. Riendeau. Le

chef de la direction d'Agropur, Robert Coallier, s'est aussi dit « persuadé » que le gouvernement canadien se refusera une nouvelle fois à mettre la hache dans le système de gestion de l'offre, d'autant plus qu'il permet aux consommateurs canadiens d'avoir des « produits de grande qualité à des prix quand même raisonnables ».

Le gouvernement fédéral a fixé les quotas d'importation à 20 400 tonnes de fromage étranger, dont 13 500 en provenance de l'Europe. Trop peu : l'Union européenne ambitionne d'exporter vers le Canada un total de 23 500 tonnes de fromage, soit 10 000 tonnes supplémentaires.

Bien qu'elle qualifie les scénarios de hausse de quotas évoqués au fil des dernières semaines de « rumeurs », Agropur, qui produit quelque 94 000 tonnes de fromage, croise les doigts afin que le secteur laitier ne constitue pas le nœud du piétinement des pourparlers en vue de la signature d'un éventuel Accord économique et commercial global (AECG) entre Ottawa et Bruxelles.

Le Canada s'est rallié à l'Organisation mondiale du commerce sans avoir dû renoncer à desserrer son système de gestion de l'offre, a fait remarquer M. Riendeau. Vantant sa « performance », il a néanmoins précisé que le système de gestion de l'offre était « en mesure de s'adapter aux conditions changeantes des marchés ».

3.3.2 Les subventions à l'exportation⁵⁹

Les subventions à l'exportation constituent des versements de subventions directes ou en nature (par exemple l'aide alimentaire) qui ont pour effet d'abaisser le prix des produits sur le marché mondial.

⁵⁹ Informations tirées du site www.go5quebec.com, consulté en avril 2014

Il est reconnu à l'échelle internationale que les subventions à l'exportation financées par les pouvoirs publics représentent la pratique ayant le plus grand effet de distorsion sur le commerce international. Les subventions à l'exportation perturbent les marchés mondiaux en provoquant un abaissement artificiel des prix. Ouvrir les frontières aux produits subventionnés par les autres pays signifierait l'arrêt de mort des productions locales, qui, elles, ne sont pas subventionnées. Les gouvernements canadien et québécois n'ont pas les moyens de rivaliser avec les trésors publics des États-Unis et de l'Union européenne.

Les pays en développement sont les premiers à être victimes des subventions à l'exportation. Les agriculteurs de ces pays sont incapables d'offrir des produits pouvant rivaliser avec des produits d'exportation subventionnés.

3.3.3 Le soutien interne⁶⁰

Le soutien qu'un pays accorde aux secteurs agricoles et qui n'est pas lié à l'exportation des produits est dit soutien interne.

Il existe différentes catégories de soutien, soit :

- Catégorie verte : le soutien qui n'est soumis à aucune limitation, notamment parce qu'il n'aurait aucune incidence sur le commerce;
- Catégorie orange : le soutien qui est permis par l'OMC, mais dans certaines limites seulement, parce qu'il aurait un effet de distorsion sur le commerce ou sur la production. Le niveau de soutien orange qu'accorde un pays est calculé pour l'ensemble de son agriculture et s'appelle mesure globale de soutien;
- Catégorie bleue : les paiements directs qui entreraient normalement dans la catégorie orange, mais qui obligent les agriculteurs à limiter la production sont

⁶⁰ Ibid.

aits « bleus ». Présentement, l'Union européenne est le plus important membre de l'OMC à utiliser le soutien de la catégorie bleue.

Le soutien interne va aussi du mécanisme de prix. Selon les règles actuelles de l'OMC, tous les types de mécanismes de soutien interne non compris dans les catégories verte ou bleue, ce qui est le cas des mécanismes de prix, doivent être inclus par défaut dans la catégorie orange, qui est considérée comme un soutien à effet de distorsion sur le commerce et qui est donc sujet à réduction.

Dans un marché de plus en plus concentré, caractérisé par un nombre limité de transformateurs et de détaillants puissants, la gestion de l'offre et ses mécanismes de prix donnent aux nombreux producteurs de lait, de volailles et d'œufs, un certain pouvoir sur le marché.

Par exemple, selon FPLQ, dans l'industrie laitière québécoise, il y a trois transformateurs qui achètent 80 % de la production des 8 000 fermes laitières. Les mécanismes collectifs de prix donnent aux producteurs la capacité de toucher une plus juste part du dollar du consommateur.

Les mécanismes de prix et les activités des associations de producteurs peuvent être comparés à la négociation de conventions collectives de travail ou à la réglementation provinciale sur le salaire minimum. Les trois s'appuient sur le soutien législatif des pouvoirs publics, mais sans qu'il y ait versement de subventions. Il est légitime que les agriculteurs aient les mêmes droits que les travailleurs d'autres secteurs.

Tableau 10⁶¹ Sommaire des positions des producteurs sur le plan mondial

Tarifs douaniers	Les producteurs préconisent le maintien des tarifs hors quota au moins à leurs niveaux actuels. Des tarifs efficaces sont le seul moyen de contrôler les importations et de permettre l'ajustement de la production, à la demande des consommateurs.
Contingents tarifaires	Les producteurs préconisent un accès réel et transparent aux marchés qui équivaut à un minimum de 5 % de la consommation interne, tel qu'entendu entre les pays lors du cycle d'Uruguay. Si tous les pays respectaient cet engagement, cela permettrait d'augmenter de 80 %, en moyenne, le volume de produits agricoles et alimentaires qui pourrait se transiger dans le monde sans réel obstacle ⁶² .
Subventions à l'exportation	Les producteurs souhaitent l'élimination de toutes les subventions à l'exportation financées par les pouvoirs publics.
Soutien interne	Les producteurs préconisent une modification des critères de la catégorie verte de manière à ce que l'OMC reconnaisse que les mécanismes collectifs de négociation de prix qui ne comportent pas de transferts de fonds publics, tels que ceux pratiqués dans le cadre de la gestion de l'offre, sont légitimes et ne produisent pas de distorsion sur le commerce.

⁶¹ Coalition pour un modèle agricole équitable, la gestion de l'offre, www.go5quebec.com consulté en juin 2004

⁶² Selon le site du gouvernement du Canada, Affaires étrangères, commerce et développement consulté en juin 2014.

3.4 Conclusion et implication

En conclusion, l'avenir de l'industrie laitière au Canada et au Québec est prometteur. Les producteurs laitiers canadiens bénéficieront d'un soutien accru pour les activités novatrices et de recherche grâce aux fonds octroyés par le gouvernement Harper⁶³. Le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire Gerry Ritz et le secrétaire parlementaire Pierre Lemieux ont annoncé, le 16 septembre 2013, l'octroi de fonds aux producteurs laitiers du Canada afin de leur permettre de diriger une grappe scientifique en vue de garder le secteur laitier canadien viable et rentable dans l'avenir. « L'industrie laitière est l'un des principaux piliers de l'économie canadienne, avec la création au pays de milliers d'emplois et avec la fourniture aux familles de produits alimentaires de qualité supérieure hautement nutritifs », dit le ministre Ritz.

Pour pérenniser le bien être de cette industrie, il faut mettre en place des mécanismes de gestion et de croissance dans les différentes entreprises. Les coopératives constituent un bon moyen pour contribuer à la réussite de cette industrie au Canada. En effet, étant constituées de membres-clients, elles créeront des emplois pour nos agriculteurs qui auront à cœur le développement de cette industrie dont la survie leur est indispensable.

L'ouverture au marché européen, avantageuse pour certaines entreprises comme Saputo et désavantageuse pour d'autres comme Agropur, est un réel défi pour l'industrie laitière. En dépit de trouver un consensus pour cette porte ouverte à l'Europe, nous proposons dans ce mémoire un chapitre, pour comparer ces deux organisations, afin de comprendre l'impact de ces changements sur leur stratégies

⁶³ Gouvernement du Canada. Agriculture et Agroalimentaire Canada. (2013-). *Le gouvernement Harper facilite la recherche et l'innovation en production laitière*. Récupéré le 20 mars 2014 de http://www.agr.gc.ca/cb/index_f.php?s1=n&s2=2013&page=n130916

actuelles et la position de chacune d'elles par rapport aux questions et enjeux discutés dans ce chapitre.

CHAPITRE IV

ANALYSE DIACHRONIQUE COMPARATIVE ET PROPOSITIONS THÉORIQUES

Le présent chapitre est le cœur de notre travail consistant à l'analyse du contenu tel que défini dans notre structure méthodologique (figure 2.8 du chapitre II). Dans cette partie, nous détaillerons les systèmes stratégiques, les acquisitions et les indicateurs de performance de chaque entreprise. Nous terminerons avec une comparaison regroupant les grandes lignes de chaque partie étudiée.

À l'issue de ce chapitre, nous voulons, au niveau des deux entreprises, avoir une connaissance sur les points suivants :

- ✓ L'entreprise la plus performante selon le taux de croissance annuel composé des différents ratios,
- ✓ Les mécanismes de croissance utilisée,
- ✓ Les sources de financement.

Nous allons formuler au fur et à mesure de notre analyse des hypothèses issues du cas d'Agropur sur la conciliation de la croissance, le financement et les valeurs coopératives.

4.1 Présentation de l'entreprise Saputo et de la coopérative Agropur

4.1.1 Présentation de l'entreprise Saputo

Fondée au Québec en 1954, Saputo est une entreprise familiale spécialisée dans les produits laitiers. Depuis ses débuts, elle a su développer un réseau de distribution solide afin de faire face à une progression rapide de ses ventes. Cette progression est

en partie due à l'important engouement pour la pizza et, par ricochet, du fromage mozzarella. Rapidement, elle deviendra l'entreprise occupant la première place au Canada dans la production du fromage italien mozzarella, et ce, grâce au domaine de la restauration.

Dès les années 1980, Saputo démontre des intentions de développement sur les marchés internationaux. Pour ce faire, elle fait l'acquisition de deux usines de transformation aux États-Unis et consolidera par la suite ses assises en poursuivant ses acquisitions. Ainsi, suite à son entrée en bourse en 1997, elle acquiert Stella Foods. C'est cette acquisition qui a permis à Saputo de se positionner parmi les principaux producteurs de fromage aux États-Unis. En 1999, elle diversifiera son offre en faisant main basse sur le groupe Culinar Inc., un des principaux producteurs de biscuits, de soupes, de gâteaux et de biscottes au Canada. Depuis, elle ne cesse l'expansion de sa production de produits laitiers par acquisition en Amérique du Nord, mais aussi en Argentine et en Allemagne.

Suite à ses nombreuses acquisitions, Saputo se positionne actuellement au Canada comme étant un joueur majeur dans le secteur des produits laitiers. En avril 2010, les installations canadiennes représentaient 27 usines de transformation.

Les divers produits préparés par la compagnie sont soit vendus au détail, au marché de la restauration ou encore au secteur industriel qui à son tour le mettra en marché sous différents noms. Aux États-Unis, le pourcentage vendu à des compagnies tierces représente 25 % du volume total de la production laitière. Annuellement, c'est plus de 6 milliards de litres de lait qui sont ainsi transformés dans les usines de Saputo.

En 2011, Saputo a acquis Fairmount Cheese Holding Inc., la société mère de DCI CheeseCompany. Ce qui est notable dans cette acquisition est que DCI détient un

important portefeuille de permis d'importation de fromages de spécialité fabriqués à l'étranger. Ainsi, Saputo a grandit la taille de sa porte ouverte à l'international.

De ses débuts modestes, Saputo a su se métamorphoser en une puissante entreprise alimentaire et, selon la documentation fournie sur son site Internet, elle « vise à poursuivre sa croissance mondiale par l'entremise d'innovation de produits et d'acquisitions, tout en demeurant un producteur efficace et à faibles coûts. »

Selon Lino Saputo : « l'histoire, les traditions et les valeurs familiales de Saputo sont indissociables de la culture de notre société. » Cette forte valeur « ethnocratique⁶⁴ » donne-t-elle une plus-value à la croissance de cette entreprise ? Nous le verrons plus loin dans ce présent document.

L'annexe A nous présente une synthèse de l'évolution de Saputo en tenant compte du contexte sociopolitique. Bien entendu, le contexte sociopolitique et économique présenté ici est à titre informatif, pour avoir une idée des conditions dans lesquelles l'entreprise évoluait.

4.1.2 Présentation de la coopérative Agropur

Fondée le 24 août 1938 (19 ans avant Saputo), la Société coopérative agricole du canton de Granby est une idée de L.A. Mondou, agronome issu de la région. Cette société coopérative deviendra Agropur coopérative agroalimentaire, puis Agropur coopérative en 2000. Depuis la création de cette entreprise, sa position était claire : « les frontières ne sont pas des obstacles à notre développement. » On comprend donc la croissance hors région, hors province et hors pays de cette coopérative au fil des années. Ce projet collectif de croissance prend forme tous les jours chez Agropur,

⁶⁴ Nous définissons ce terme par ce qui est ancré sur les valeurs et cultures d'origine.

grâce aux 3 349 producteurs de lait, qui en sont membres, et aux 5 700 employés, qui œuvrent tous dans la même direction. Avec un chiffre d'affaires, en 2012, de 3,6 milliards de dollars, elle transforme plus de 3 milliards de litres de lait par année dans ses 31 usines réparties au Canada (23) et aux États-Unis (8). C'est avec grande fierté qu'elle propose aux consommateurs une impressionnante gamme de produits comprenant des marques aussi réputées que Natrel, Québon, OKA, Sealtest et Island Farms. La coopérative Agropur a un impact réel et significatif dans le milieu agricole. Grâce à son style de gestion et de direction, la coopérative a émis, dans les cinq exercices financiers de 2007 à 2011, 482 millions de dollars en ristournes, dont 25 % ont été payés à chaque exercice financier pertinent et 75 % distribués sous forme de capital par la coopérative au nom de chacun des membres. Ce capital est rachetable sur décision du conseil d'administration après une période minimale de cinq ans. Ceci signifie que, pour la même période, les membres ont reçu 230 millions de dollars (portion comptant des ristournes et rachat des parts émises par Agropur dans le passé).

Agropur est aussi un acteur important du mouvement coopératif canadien. Elle est membre du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, et fait la promotion de la création d'une entité nationale bilingue qui représentera toutes les coopératives canadiennes auprès de diverses instances, dont le gouvernement canadien. Elle est aussi membre de la Société de coopératives pour le développement international⁶⁵ (SOCODEVI), qui œuvre dans le domaine du développement international, pour encourager les populations à se prendre en charge, par le biais des coopératives. Agropur soutient financièrement ses organisations coopératives afin de favoriser la reconnaissance du mouvement coopératif et des coopératives comme modèle d'affaires viable offrant une solution de rechange au modèle dominant.

⁶⁵ La SOCODEVI est un réseau de coopératives et de mutuelles qui partage son expertise technique et savoir-faire à ses partenaires des pays en développement afin de créer, de protéger et de distribuer la richesse.

L'annexe B nous présente une synthèse de l'évolution d'Agropur, en tenant compte du contexte sociopolitique. À l'instar de la présentation de l'entreprise Saputo, le contexte externe présenté ici est à titre informatif, pour avoir une idée des conditions dans lesquelles l'entreprise évoluait.

4.2 Étude comparative de l'évolution des systèmes stratégiques de Saputo et d'Agropur entre 1990 et 2013

Le système stratégique : concepts de base, composantes et facteurs

En complément de notre discussion en lien avec le système stratégique présenté au chapitre 2, nous considérons qu'un système stratégique se définit, dans un premier temps, par un choix clair au niveau du champ stratégique (produits/services; marchés; compétences) destiné à répondre à un ensemble de besoins, de bénéfices recherchés et de critères d'achat (marché) avec des produits et services qui y répondent. Cette configuration vise selon l'envergure et la diversité des produits, du marché et des compétences à tirer le maximum d'avantages économiques sous forme d'économies d'échelle, d'envergure ou d'effet d'apprentissage, tout en minimisant les coûts de complexité. Pour exécuter ce choix, l'entreprise doit mettre en place des arrangements organisationnels cohérents (culture, structure et individus). Le système stratégique évolue au gré des changements (besoins des consommateurs, technologie, concurrence...) et doit continuellement s'adapter pour assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel et une création de valeur économique durable⁶⁶.

⁶⁶ Allaire et Firsirotu, 2004. Notes du cours de stratégie de gestion DSR 5100, Hiver 2012, du professeur Kamal Bouzinab de l'Université du Québec à Montréal.

4.2.1 Le champ stratégique

Que ce soit Agropur ou Saputo, chaque organisation dispose d'un champ stratégique, suivant la définition ci haut, pour mener à bien sa mission opérationnelle et réaliser ses objectifs.

4.2.1.1 Le champ stratégique de Saputo

Tous les produits de Saputo sont mis en marché et distribués selon un même procédé. La mission de cette entreprise est en outre de croître et d'explorer de nouvelles perspectives et de réaliser tout cela en restant fidèle à leurs valeurs. Les activités de Saputo sont gérées de la même façon et à partir des valeurs prônées par les dirigeants de l'entreprise sur tous les continents où ils œuvrent⁶⁷. De plus, on apprend aussi que, peu importe les pays desservis, leurs approches et leurs normes sont les mêmes partout⁶⁸.

Par ailleurs, il est clairement révélé que l'entreprise privilégie « la force de l'unité »⁶⁹, ce qui permet de comprendre que ces activités sont regroupées au sein d'un même système stratégique. Saputo vise à demeurer un fabricant efficace et à faibles coûts, et pour ce faire, il mise sur l'innovation de ses produits et procède à des acquisitions pour augmenter ses actifs et optimiser l'utilisation de ses ressources. De plus, elle fait des acquisitions qui lui permettent de répartir ses coûts sur une plus grande quantité de produits et réalise ainsi des économies d'échelle et d'envergure.

⁶⁷ Saputo inc. (2008-). *Pour savourer chaque tranche de vie*. Récupéré le 20 mars 2014 de <http://www.saputo.com/>

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ *Ibid.*

On peut constater qu'il existe également une intégration verticale chez Saputo étant donné que toutes ses divisions sont gérées par une seule entité. On peut lire sur le site de l'entreprise⁷⁰ :

Dans le cadre de leurs nouvelles fonctions, les nouveaux présidents et chefs de l'exploitation seront responsables de la gestion et du développement de leur division respective. Ils relèveront directement de M. Lino Saputo, tout comme M. Louis-Philippe Carrière, vice-président exécutif, finances et administration, et M. Pierre Leroux, vice-président exécutif, ressources humaines et affaires corporatives, lesquels continueront d'assumer leur rôle actuel au sein de la Société.

De plus, ce sont les mêmes personnes qui sont responsables de la finance, de l'administration et des ressources humaines, pour toutes les divisions de l'entreprise à travers le monde. Aussi, les réseaux d'approvisionnement et de distribution sont contrôlés par la même équipe de direction. Ces constats démontrent encore une fois qu'un seul système stratégique regroupe les activités de Saputo. Ses activités sont donc verticalement reliées. Par exemple, le département production de la division fromage Canada est en collaboration avec le département production de la division fromage des USA et de l'Argentine.⁷¹ Il est de même pour les autres divisions. Ainsi, Saputo s'assure de l'homogénéité et de la qualité de ses produits et services.

Une entreprise qui opte pour un seul système stratégique, pour gérer toutes ses activités, peut être avantagée économiquement par l'utilisation plus efficace de ses actifs. Par exemple, pour la mise au point de nouveaux produits, l'entreprise étudiée se sert de ses installations modernes et de ses procédés technologiques avant-gardistes pour maximiser l'utilisation du lait qu'il achète dans la production de divers produits laitiers. Cependant, elle a une particularité. Elle dispose de 5 divisions d'affaires à

⁷⁰ <http://www.saputo.com/investors-and-medias/press-releases/detail.aspx?id=2363&langType=3084>, consulté en juillet 2014.

⁷¹ Voir figure 4.3 : structure organisationnelle de Saputo

savoir la division produits laitiers Canada, la division produits laitiers International, la division aliments laitiers USA, la division Fromage USA et la division Boulangerie avec chacune un chef d'exploitation. M. Lino Saputo a déclaré⁷² : « Depuis l'acquisition de Dairyworld ainsi que dans le but de maintenir notre capacité de croissance, nous avons décidé de restructurer la Société sous forme de divisions d'affaires. » Ces divisions ont été créées en 2001 pour optimiser le système de gestion de la firme et assurer un service de qualité. Ces divisions ont chacune des normes et standard de fabrication différentes. Elles ont leur propre structure organisationnelle et champ stratégique. Cependant, dans le but de maximiser ses profits et d'être plus performante, Saputo se dote des mêmes compétences pour les différentes divisions. Ces compétences sont celles axées sur le savoir-faire, la qualité et le respect des standards de fabrications selon les législations désignées. En effet, dans les années 90, l'une des compétences de cette entreprise est la capacité de récupérer et d'apporter une valeur ajoutée aux résidus solides provenant de la production fromagère⁷³. De ce fait, l'entreprise maximise ses entrants par la réutilisation des résidus. Cela peut être considéré comme un processus de recyclage des intrants contribuant à diminuer les coûts de production. De plus, durant la même période et ce jusqu'à nos jours, l'entreprise mise sur la qualité de ses produits à travers un engagement collectif de tous les employés. Nous pouvons lire à cet effet dans le rapport annuel 2006, p.17 : « Nous sommes déterminés à offrir à nos 8400 employés un environnement de travail stimulant et motivant, qui favorise l'ouverture, le respect et la diversité, et qui encourage les nouvelles idées. » Ce sentiment d'appartenance et de loyauté réciproque⁷⁴ que crée l'entreprise envers ses employés a pour objectif de stimuler leur esprit créatif, dans le but de maintenir une qualité des produits mais aussi un devoir envers l'entreprise. Dans les années 2000, les concurrents devenaient de plus en plus puissants et les consommateurs de plus en

⁷² Déclaration faite le 20 juin 2001 et publié par le service de communication de Saputo.

⁷³ Rapport annuel 1998, p.11

⁷⁴ Allaire et Firsirotu, 2004

plus exigeants. Ce phénomène a conduit Saputo à adopter un nouveau modèle de gestion.

En effet ce nouveau modèle de gestion a commencé à prendre place dès le début des années 80 avec la dérèglementation de plusieurs industries, l'ouverture aux marchés internationaux, l'accroissement des marchés financiers et la montée du marché des talents.⁷⁵ Saputo l'a seulement adopté vers la fin des années 90 et le début des années 2000 par son entrée en bourse réalisée en 1997. Cette entrée en bourse a certes répondu aux besoins financiers de l'entreprise mais a aussi révélé une limite dans leur système de gestion. Nous pouvons lire ces propos du journal *Argent*, du 21 février 2012 :

Avant d'entrer en Bourse, en 1997, Saputo avait des revenus de 450 M\$ et des profits de 41 M\$. Depuis cet appel public à l'épargne, le chiffre d'affaires du groupe montréalais a explosé pour atteindre 6 G\$. Les profits sont aujourd'hui équivalents à la totalité des revenus de 1997, soit 450 M\$. M. Saputo reconnaît que l'entrée en Bourse a posé des défis, en forçant notamment l'entreprise à répondre aux questions des analystes à tous les trois mois. «Ce n'est pas toujours évident de dévoiler votre stratégie», a-t-il dit. Pour autant, il affirme que sans ce développement, l'entreprise aurait pu être vendue pour satisfaire les désirs contradictoires des nombreux membres de la famille Saputo. «Les décisions étaient émotionnelles et il y avait des désaccords», a-t-il dit.

C'est ainsi que le système stratégique de Saputo a évolué pour répondre aux besoins du marché et aux attentes des investisseurs.

Dans son système de production, l'entreprise a également évolué. Toutes les activités de Saputo ont des actifs différents, des ressources différentes mais les mêmes compétences. Saputo adopte un système de production délocalisé pour chaque division et laisse libre court à chaque direction de mettre à profit ses connaissances

⁷⁵ Extrait du mémoire de Frédéric Tremblay, UQAM, 2008

pour augmenter ses profits. Le président du Conseil d'administration Lino Saputo écrit dans le rapport annuel 2013, p.8 : « ce sont nos employés à l'échelle mondial qui ont forgé la multinationale laitière que nous sommes aujourd'hui. »

La figure 4.1 nous donne un résumé des différents champs stratégiques de Saputo, respectivement des années 90, 2000 et en 2013. Ces champs stratégiques ont évolué au fil des années à cause des acquisitions réalisées par l'entreprise.

Comme on peut si bien le constater à l'annexe C, d'une manière générale, Saputo n'a pas eu de véritables changements quant à l'offre de ses produits pour la période de notre étude (1990 à 2013). Dans le début des années 90, elle produisait essentiellement des fromages et des fromages fins. Les produits laitiers et de boulangerie ont commencé à être produits à la fin des années 90 mais ont surtout pris de l'expansion dans les années 2000. L'entreprise est restée fidèle à ses produits laitiers contrairement aux produits de boulangerie dont elle ne fut pas si fière⁷⁶. Le véritable changement s'est effectué au niveau des compétences et des marchés.

Au niveau des compétences, on est passé de l'optimisation des ressources à la qualité des produits puis à une certaine différenciation. En effet, dans les années 90, l'un des objectifs de Saputo était de maximiser ses ventes tout en diminuant ses coûts de production. De ce fait, les compétences recherchées, dans les années 90, étaient celles qui pouvaient assurer une optimisation maximale des ressources c'est-à-dire réaliser le maximum d'économies d'échelle et d'envergure. L'emphase était aussi de miser sur la qualité du produit mais la priorité restait l'optimisation des ressources pour une expansion internationale. À cet effet, on peut lire dans le rapport annuel 1998 de la compagnie : « pour assurer à long terme sa présence dans l'industrie laitière, Saputo

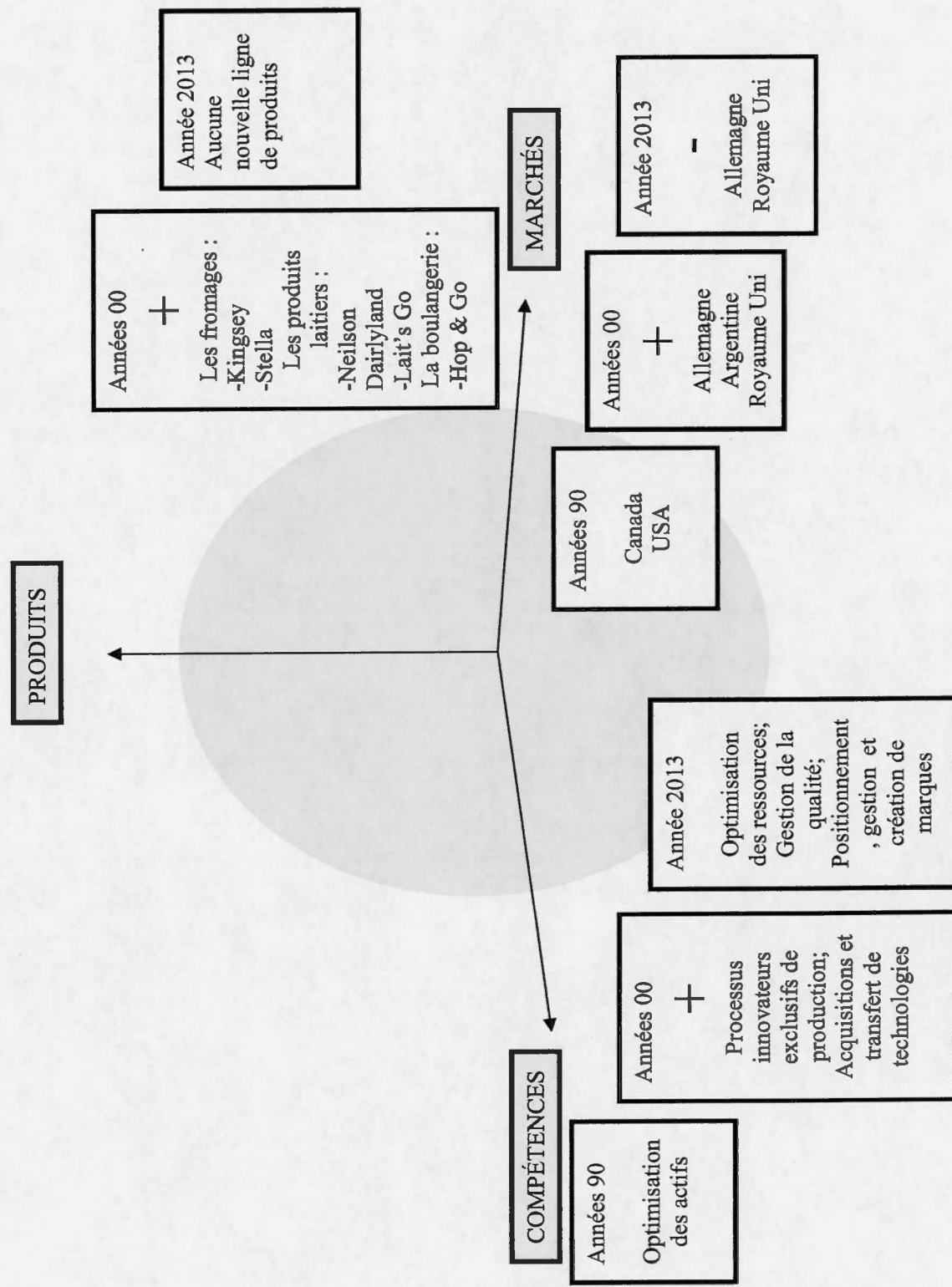
⁷⁶ Les détails sont fournis au 4.3.1 du présent document

devait élargir la base géographique de ses éléments d'actifs.⁷⁷ » Cette base géographique ne pouvait se faire qu'avec une bonne compétence axée sur les économies d'envergure. Dans les années 2000, avec la concurrence grandissante et, suite à la venue de consommateurs de plus en plus exigeants, Saputo se voit contraint de miser davantage sur la qualité de ses produits. Nous pouvons lire dans le rapport annuel 2009 : « même si notre héritage demeure une importante source d'inspiration, nous sommes déterminés à nous adapter au changement afin d'assurer notre croissance.⁷⁸ »

⁷⁷ Rapport annuel 1998, page 9.

⁷⁸ Rapport annuel 2009, page 5.

Figure 4.1 Évolution du champ stratégique de Saputo des années 90 jusqu'en 2013



4.2.1.2 Le champ stratégique d'Agropur

Suite à notre entrevue réalisée avec un dirigeant d'Agropur, il ressort que la coopérative dispose d'un ensemble de systèmes stratégiques qui lui permet une meilleure gestion ainsi qu'une utilisation commune et optimale des actifs tangibles et intangibles entre les différentes unités. Malgré la présence des coûts de complexité, l'envergure de produits et l'envergure géographique offrent à l'entreprise des économies d'échelles, d'envergure et d'apprentissage importantes, suite à une meilleure manipulation de ses ressources humaines, matérielles et technologiques. Pour accroître ses parts de marché, la société suit le plan d'acquisitions. Dans les 90, Agropur commença à prendre conscience des impératifs du marché laitier et devait faire preuve d'imagination et de créativité pour répondre à la concurrence qui s'imposait de plus en plus. Nous pouvons lire dans son rapport annuel 2004, p.8 : « les principes coopératifs, qui se réalisent dans la mise en commun des forces et des idées, se sont toujours révélés d'une grande sagesse pour Agropur. En cette ère de technologie, alors que les activités s'appuient toujours plus fortement sur les systèmes d'information, la coopérative s'en remet plus que jamais à ces valeurs pour relever les défis futurs. » Ces valeurs basées sur le bien-être de ses membres ont conduits la coopérative à adopter un système de gestion également axée sur les trois axes tels que défini par Allaire et Firsirotu. C'est ainsi que nous assistons en 2012 à une réorientation stratégique de la coopérative. Elle mentionne à la première page de son rapport annuel 2012 :

À l'aube de son 75e anniversaire, Agropur a entrepris, en 2012, un exercice de réflexion visant à demeurer sur la route du succès et à accélérer son développement. Cet exercice, qui a mobilisé et rallié bon nombre d'employés de la Coopérative sous le nom Agropur 2015, fut donc sans l'ombre d'un doute le point culminant de l'année financière qui se termine. Celui-ci établira des bases stratégiques bien ancrées à partir desquelles Agropur évoluera au cours

des années à venir. Le travail était important et, afin de mener à bien le projet et passer en revue l'ensemble des activités de la Coopérative, cinq piliers clés ont été établis, soit stratégie de marques, niveau d'innovation, leadership en matière de coûts, ressources humaines et stratégie internationale.

Ces cinq piliers clés ainsi définis vont révolutionner le système stratégique de la coopérative qui désormais fonctionne comme une entreprise à capital-actions tout en conservant ses principes et valeurs coopératives. C'est ainsi que la coopérative a fait le ménage dans sa gamme de produits, son marché et aussi les compétences qu'elle recherche.

Offrant une gamme variée de produits, Agropur s'assure d'atteindre le maximum de foyers nord-américains dans un premier temps et internationaux dans un second temps. Elle assure la gestion de la logistique de transport et de distribution, de ses usines jusqu'aux clients. De ce fait, elle contrôle ses circuits de distribution et maintient continuellement sa stratégie de différenciation. Les coûts de transport sont bien négociés grâce à l'usage commun des actifs tangibles. En effet, Agropur utilise en majorité un circuit de distribution interne c'est-à-dire qui lui est propre. Pour la sous-traitance, la coopérative fait appel aux services de certains membres qui, avec leurs compagnies privées deviennent des transporteurs pour la coopérative. Ainsi, Agropur s'assure que ses valeurs et la qualité du service sont bien acquises. Ce service est utilisé pour des livraisons de faibles quantités à des endroits géographiquement éloignés.

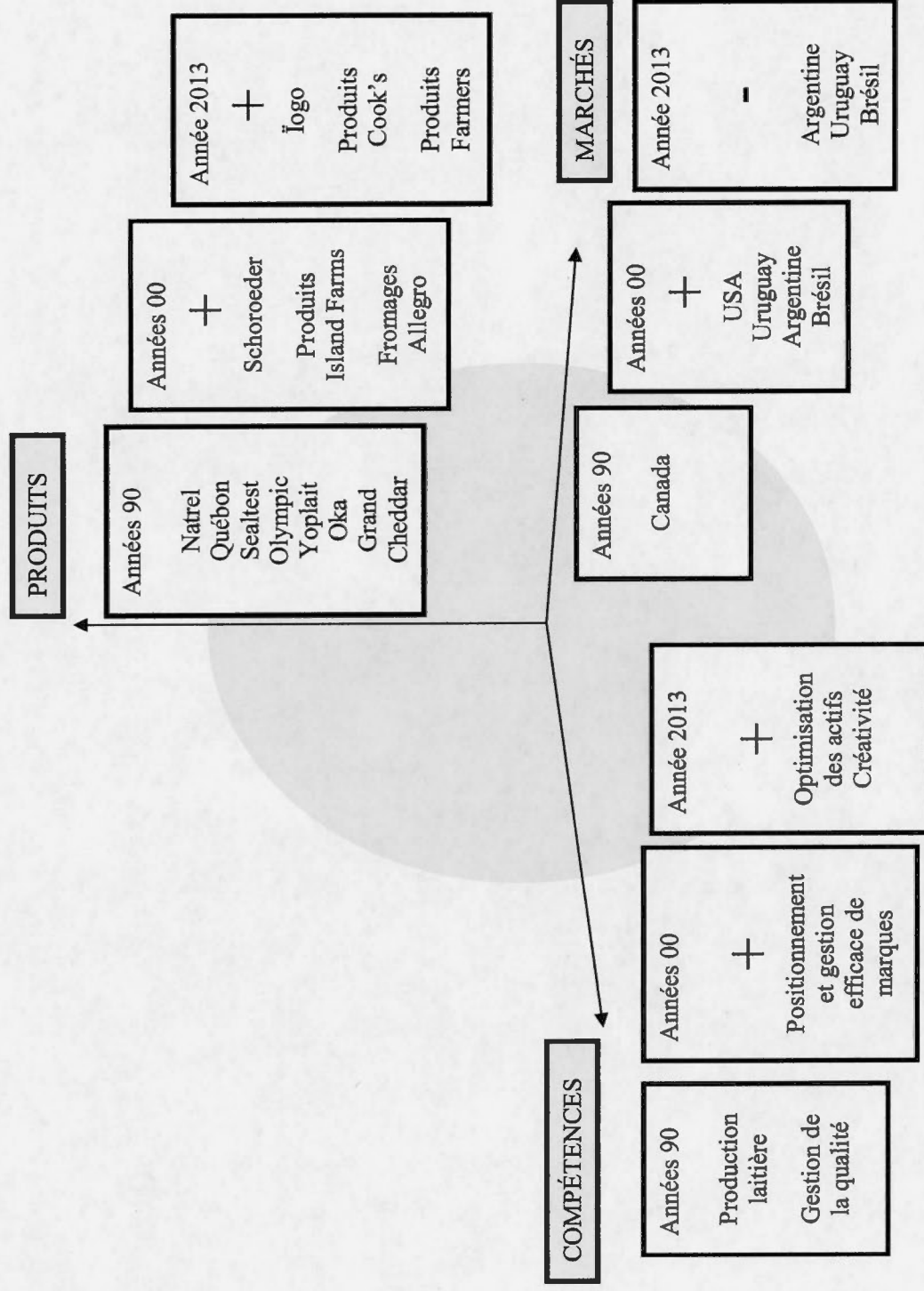
En ce qui concerne le troisième axe du champ stratégique, qui est l'ensemble des compétences, les aptitudes des employés d'Agropur constituent une ressource précieuse, particulièrement quand elles sont jumelées avec une fine pointe de technologie. En effet, bien qu'étant une coopérative, le processus de recrutement se fait selon les standards du marché. Agropur entend ainsi s'attirer les meilleurs

employés de l'industrie. Ces ressources humaines font l'optimisation des actifs tangibles et intangibles divisés sur les unités de fabrication et de distribution afin d'en tirer le plus de profit possible.

Agropur montre une structure simple et éprouvée, pour s'adapter facilement à tout changement, en gardant la tradition et la culture de la coopérative, qui sont gravées dans les esprits des membres et des travailleurs.

La figure 4.2 nous donne les champs stratégiques d'Agropur, respectivement des années 90 et antérieurs, 2000 et 2013.

Figure 4.2 Champ stratégique d'Agropur dans les années 90, 2000 et 2013



4.2.2 L'organisation

Pour cerner l'organisation d'Agropur et de Saputo, nous allons discuter de leurs caractéristiques organisationnelles à travers la culture et la structure (Allaire et Firsirotu, 2004) de chaque entreprise.

4.2.2.1 L'organisation de Saputo

Saputo est une entreprise cotée en bourse, donc possédant des actionnaires diversifiés, mais fortement ancrée dans sa culture d'origine italienne. On peut clairement lire dans le rapport annuel 2012 de l'entreprise, section mot du président :

Je suis fier que les valeurs et traditions familiales sur lesquelles la société a été fondée constituent encore un aspect fondamental de notre culture. Nous avons toujours cru qu'il était important de demeurer unis afin de surmonter les défis et nous adapter aux besoins, tendances et changements de notre environnement. Notre succès repose sur les efforts continus de chaque employé, peu importe son rôle, qui place sa confiance et sa loyauté en notre société.

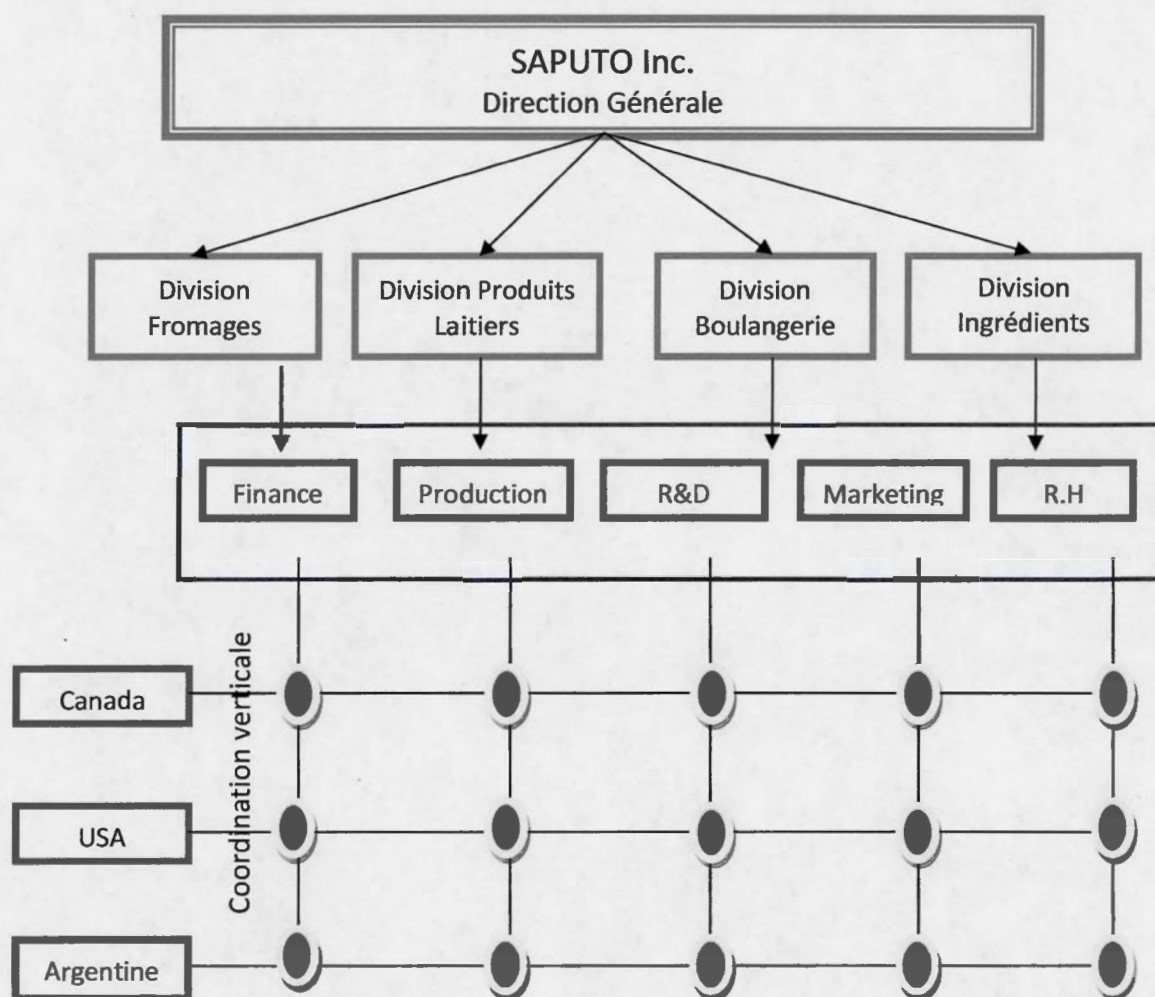
Ce message définit la position culturelle de Saputo, qui est fortement ancrée dans les traditions de la famille fondatrice, d'origine italienne. Cette culture familiale est due au fait que l'entreprise a d'abord eu une structure familiale avant d'aller en bourse. C'est cette structure familiale qui a fait la réussite de cette dernière et, voulant continuer sur la ligne du succès, les dirigeants de Saputo ont voulu conserver cette culture familiale basée sur la fraternité et l'expertise.

Dans le rapport annuel de Saputo, 2011, page 3, nous pouvons lire :

[...] le conseil d'administration est responsable de surveiller la gestion des affaires de la Société, en plus de veiller à son administration. Afin d'accomplir pleinement cette tâche, les membres favorisent une approche axée sur l'importance de partager leurs connaissances et leurs expériences entre eux ainsi qu'avec la haute direction de la Société, tout en combinant leur compréhension de l'industrie et des marchés au sein desquels Saputo évolue. En ce sens, le conseil d'administration visite des usines, assiste à des présentations sur l'industrie, le développement stratégique et autres sujets d'intérêt, et évalue son rendement dans le but d'optimiser son apport à la Société.

Ceci révèle d'un côté la gouvernance participative des dirigeants de l'entreprise mais aussi l'implication totale de ces derniers dans les activités de l'entreprise. En plus de cette gestion participative, chaque entreprise acquise est semi-indépendante. En effet, chaque entreprise continue ses activités sous la direction et la supervision de la division du groupe Saputo à laquelle elle appartient. Nous remarquons que toutes les entreprises acquises ou presque toutes ont toujours leurs sites internet à jour et fonctionnels. La mention de l'appartenance au groupe Saputo apparaît généralement en bas de page ou dans l'historique, preuve que Saputo respecte l'image de la société acquise et surtout, veut profiter de la notoriété de cette dernière, pour consolider ses acquis.

La structure organisationnelle de Saputo est assez complexe. Pour répondre à cette complexité, Saputo considère chaque ligne de produits comme un sous-ensemble stratégique. C'est ainsi que nous avons la section fromages, produits laitiers, boulangerie et ingrédients laitiers. Pour assurer la gestion de ces sous-divisions stratégiques, l'entreprise effectue une coordination verticale comme nous le montre la figure 4.3.

Figure 4.3 Structure organisationnelle de Saputo en 2013⁷⁹

4.2.2.2 L'organisation d'Agropur

En plus d'avoir un caractère identitaire des coopératives, Agropur développe une culture orientée vers les ressources humaines, à savoir la patience et l'entrepreneuriat. Pour mieux cerner l'organisation des coopératives, regardons l'analyse de l'étude du cabinet McKinsey présentée par Lamarre (2012). McKinsey utilise un indice interne,

⁷⁹ Inspirée des notes de cours « modèle d'affaire des organisations », Été 2012, UQAM.

l'OHI (Organizational Health Index), pour comparer la performance des organisations. Cet indicateur basé sur 170 questions couvre le leadership, la culture d'entreprise et le système de contrôle. L'étude compare l'indice OHI de coopératives avec des sociétés à capital-actions dans les mêmes secteurs et pays.

Les résultats les plus importants dans les coopératives sont :

- Les employés sont plus mobilisés;
- Les opérations sont plus alignées avec les stratégies.

Agropur dispose de cet avantage tout en restant fidèle à son engagement de respect des valeurs coopératives. Il faut aussi noter que la coopérative a pour objectif d'être un joueur de premier plan dans son industrie et adopte par conséquent une structure de gestion moderne et concurrentielle. Nous pouvons lire dans le rapport annuel 2012, page 2 : « Agropur souhaite en premier lieu demeurer un joueur de premier plan dans son industrie. Cette position lui permet de continuer à faire une énorme différence dans la vie de milliers de personnes et de nombreuses familles, soit celles de ses membres, de ses employés, de même que toutes les communautés qui les entourent. » Lors de notre entrevue avec le dirigeant de la coopérative Agropur, il est ressorti trois enjeux organisationnels rencontrés par les coopératives :

- La prise de décision : le processus démocratique est parfois long et peu performant. Les meilleures pratiques consistent à définir clairement les rôles des cadres et administrateurs, ainsi qu'à utiliser les nouvelles technologies pour consulter les membres;
- La poursuite d'opportunité à proximité du cœur de métier : l'utilisation du capital des membres actuels pour développer la coopérative et servir d'autres membres représentent des enjeux d'adhésion. Agropur dispose d'un bon système de communication avec ses membres, lui permettant de bénéficier de la patience et de la discipline;

- Le développement et la recherche de talents : comme pour les sociétés à capital-actions, l'attraction et la rétention des salariés représentent un enjeu majeur. Encore plus pour les coopératives, de par la proximité entre leurs employés et les membres de la coopérative. Cependant, Agropur respecte tous les standards internationaux de recrutement afin de répondre aux exigences du marché.

Selon le représentant de la coopérative, de 1990 à 2013, la culture d'Agropur n'a pas grandement évolué. Toujours ancrée sur ses valeurs et principes, la coopérative reste fidèle à sa culture qui est l'engagement social. À cet effet, « la Coopérative s'assure de demeurer une entreprise responsable qui se préoccupe, non seulement du partage des richesses, mais aussi de son développement et de l'évolution des communautés où elle est présente⁸⁰. » La coopérative s'est dotée d'un système de gestion axé sur les résultats à l'interne et sur ses membres à l'externe. Ce système de gestion est rendu possible grâce à la complicité des membres qui ont su intégrer la vision de croissance dans leurs habitudes. En effet, les coopératives ont un mode de fonctionnement spécifique et qui est basé sur leurs principes de base. Le tableau 11 résume les points saillants de ce mode de fonctionnement.

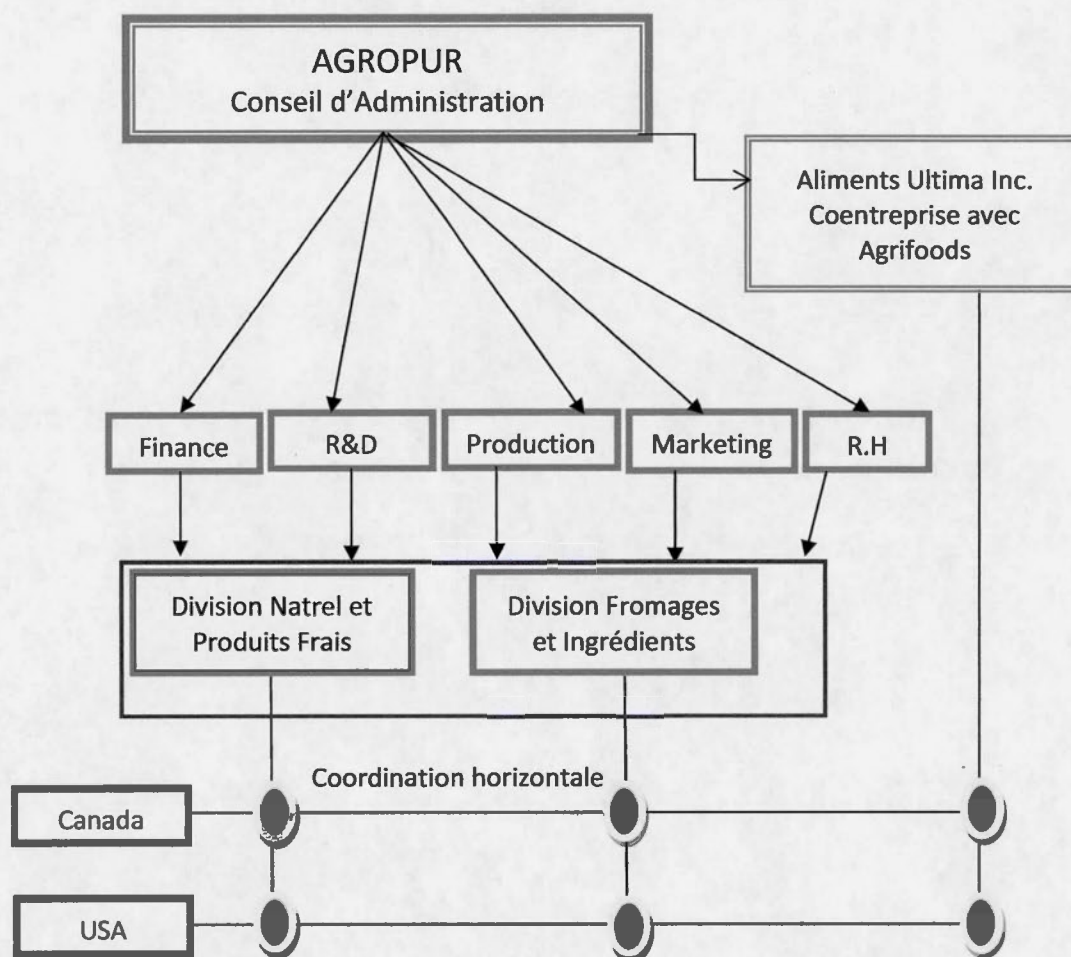
⁸⁰ Rapport annuel d'Agropur 2012, p.25

Tableau 11 Mode de fonctionnement singulier des coopératives⁸¹

Associés	Pour créer une coopérative agricole, il faut plusieurs associés. La coopérative agricole fonctionne sur le principe de la libre adhésion, ainsi chaque personne dont l'activité ou la territorialité correspond à celle de la coopérative peut devenir associée.
	Les agriculteurs sont à la fois associés, fournisseurs de production et utilisateurs des services de la coopérative agricole.
Capital	La coopérative agricole est une société à capital variable : à tout moment, le capital peut être augmenté ou diminué par la souscription de nouveaux sociétaires ou le retrait de certains.
	Les associés souscrivent à un capital qui est proportionnel à leur activité avec la coopérative agricole.
	Si un associé souhaite se retirer, il ne bénéficie pas d'une valorisation de son capital : il ne touche pas une partie des réserves.
Direction	La coopérative agricole est dirigée par un conseil d'administration et les décisions sont prises lors des assemblées générales. 1 homme = 1 voix : chaque associé dispose du même droit de vote lors des assemblées générales.
	Les indemnités versées aux membres du conseil d'administration sont votées en assemblée générale.
Exclusivité	En adhérant à une coopérative agricole, les agriculteurs s'engagent à apporter une partie ou la totalité de leur production à la coopérative. En retour, celle-ci s'engage à commercialiser cette production.
Répartition des résultats	Chaque associé reçoit des ristournes en fonction du chiffre d'affaire qu'il a réalisé avec la coopérative agricole.
Régime fiscal	De façon générale, les coopératives canadiennes sont assujetties aux mêmes taxes et impôts que les autres types d'entreprises. <ul style="list-style-type: none"> • Régime d'investissement coopératif : ce Régime vise à favoriser la capitalisation des entreprises coopératives admissibles en accordant un avantage fiscal à leurs membres et à leurs employés qui y investissent. Un membre ou un employé d'une coopérative peut bénéficier d'une déduction de son investissement, selon certaines conditions. • Ristourne à impôt différé : Cette mesure fiscale a pour but d'appuyer les coopératives qui souhaitent accroître leur capitalisation. Elle vise à permettre de reporter l'imposition d'une ristourne admissible reçue par un membre d'une coopérative admissible.

Agropur dispose d'une forme organisationnelle délocalisée selon ses différentes divisions. La figure 4.4 nous donne les détails de cette forme organisationnelle.

⁸¹ Sources : entrevue avec un dirigeant d'Agropur, site internet du ministère de l'économie, l'innovation et des exportations section coopératives et le site internet de l'Association des Coopératives du Canada, consultés en juin 2014.

Figure 4.4 Structure organisationnelle d'Agropur⁸²

4.3 Les acquisitions

L'une des formes de croissance assez populaire est l'acquisition. L'acquisition permet d'éviter les étapes et les risques de démarrage. Selon la Banque de Développement du Canada (BDC), acheter une autre entreprise peut aider à pénétrer un marché en s'appuyant sur une expertise déjà présente. Au-delà des défis que pose l'intégration

⁸² Inspirée du cours « modèle d'affaire des organisations », Été 2012, UQAM et du site internet d'Agropur

des cibles, une acquisition peut aussi permettre d'élargir la gamme de produits et services et d'augmenter l'efficacité opérationnelle. Une acquisition stratégique est donc un moyen idéal pour stimuler la croissance et pour générer des revenus et des parts de marché additionnels. Une telle acquisition augmente par ailleurs les garanties dont dispose l'entreprise, pour aller chercher du financement additionnel. C'est ce que les dirigeants de Saputo et d'Agropur ont compris et, depuis leur création, cette idée d'internationalisation par acquisition a toujours été à l'ordre du jour.

4.3.1 Les acquisitions de Saputo

Pour montrer sa grande volonté d'internationalisation et d'acquisition, le 14 avril 2014, Saputo a fait l'acquisition de Scotsburn Cooperative, de la nouvelle Ecosse. Selon son site internet, cette acquisition permettra à la division produit laitiers (Canada) d'augmenter sa présence dans les Maritimes. L'annexe C nous donne la liste des acquisitions de Saputo depuis sa création. Il faut noter que Saputo a annoncé la fermeture de ses installations en Europe le 25 février 2013. Près de sept ans après y avoir mis les pieds, le géant des produits laitiers Saputo a annoncé le 25 février 2013 son retrait du marché européen. Saputo fermera son usine de Heiden, en Allemagne, acquise en 2006, et celle de Newcastle Emlyn, au pays de Galles, acquise en 2007. Au cours d'un entretien téléphonique avec le journal québécois *Le Devoir*, le président et chef de la direction de l'entreprise montréalaise, Lino Saputo fils déclarait : « même avec nos efforts, notre technologie et nos connaissances, on était trop petits et on ne contrôlait pas notre destin, donc le moment était venu pour nous de passer à autre chose ». En effet, les États-Unis et les maritimes sont devenus la priorité de Saputo, où le marché des produits laitiers est un peu moins mature et plus fragmenté qu'en Europe qui compte plus de 40% de la production mondiale de produits laitiers⁸³. En 2011, la production de lait de vache de l'Union Européenne

⁸³ Selon le site <http://www.produits-laitiers.com/economie-et-societe/filiere/europe/>

avoisinait 139 millions de tonnes contre 89 millions aux USA. Saputo inc. a complété le 14 avril 2014 la transaction annoncée le 17 janvier 2014 et acquis les activités relatives au lait nature de Scotsburn Co-Operative Services Limited situées dans les Maritimes (« l'entreprise de lait nature de Scotsburn »). Scotsburn, coopérative de la Nouvelle-Écosse, poursuivra ses autres activités, notamment celles relatives à la crème glacée et des spécialités glacées variées. Le prix d'acquisition de 61 millions de dollars, sur une base libre d'endettement, exclut les éléments du fonds de roulement totalisant environ 8 millions de dollars, et a été réglé au moyen des lignes de crédit disponibles. L'entreprise de lait nature de Scotsburn exploite deux usines de transformation du lait nature situées à Sydney, en Nouvelle-Écosse, et à Mount Pearl, à Terre-Neuve, et compte environ 400 employés dans les Maritimes. Les revenus des activités liées à l'entreprise de lait nature de Scotsburn s'élèvent à quelques 160 millions de dollars par année et son bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) est d'environ 8 millions de dollars. Cette transaction permettra à la Division Produits laitiers (Canada) de Saputo d'augmenter sa présence dans les Maritimes.

Lorsque nous regardons le nombre d'acquisitions de Saputo et la diversité géographique de ses acquisitions, nous voyons à quel point cette entreprise croit géographiquement et en diversification de produits. Saputo ne néglige pas les produits complémentaires. En effet, spécialisée dans les produits laitiers (lait, fromages et dérivé), Saputo acquiert tout de même des entreprises de fabrication de biscuits et de boissons. Elle entend créer ainsi un vaste choix nutritionnel pour les consommateurs et aussi réduire les portes d'entrée d'éventuels concurrents. Cependant, selon des propos rapportés par le journal québécois La Presse, les hauts dirigeants de Saputo n'ont pas caché leur déception à l'égard de la performance des petits gâteaux emballés qui n'ont plus la cote chez certains consommateurs qui veulent s'éloigner des produits sucrés. Ils refusent, par contre, de jeter l'éponge et

promettent de redresser la situation en diminuant les coûts et en proposant de nouveaux produits aux consommateurs.

« À l'époque, l'acquisition semblait une bonne idée », indiquait en août 2010 le président et chef de la direction de Saputo, Lino Saputo fils, à l'occasion de l'assemblée annuelle des actionnaires. « Mais aujourd'hui, si nous nous demandions s'il y avait une compatibilité stratégique entre la boulangerie et les produits laitiers, la réponse serait non. »

Rappelons que Saputo, avec l'aide de la Société générale de financement, avait acheté Culinar, en 1999, pour la somme de 283 millions \$. Elle coupait l'herbe sous le pied de l'américaine Interstate Bakeries qui voulait acquérir Culinar pour percer le marché canadien.

4.3.2 Les acquisitions d'Agropur

D'une manière générale, les coopératives désirent s'agrandir pour trois raisons :

- Réduire les coûts d'approvisionnement;
- Améliorer l'efficacité de la fabrication et de la distribution;
- Améliorer leur demande.

Même si elles ont une forme organisationnelle différente des autres entreprises, les coopératives peuvent acquérir diverses sortes d'entreprises. C'est ce qu'Agropur a fait au fil des ans. L'annexe D nous donne la liste des acquisitions d'Agropur. L'acquisition d'une entreprise non coopérative implique une coordination du processus de production et un maintien du progrès technique. Si les coopératives peuvent acquérir des entreprises non coopératives, elles peuvent aussi effectuer des

fusions entre coopératives. Fillipi et Triboulet (2011) donnent les raisons des alliances stratégiques entre coopératives. Selon leur étude :

- Les alliances entre coopératives visent une concentration du pouvoir économique selon la dominance de l'une des parties ou non;
- Les alliances répondent à un besoin de capacité financière visant les économies d'échelles, d'envergures et de réseau⁸⁴.

Les alliances visent d'une part à atteindre une taille critique, mais aussi à structurer une offre par rapport à des marchés qui se mondialisent. La dimension géographique influence donc ces alliances.

Quand on regarde les acquisitions et les fusions d'Agropur (annexe D), il est évident que la priorité pour cette coopérative est l'envergure géographique par l'augmentation des actifs. Ayant une bonne présence au Canada, la priorité en termes de recherche active et de croissance se dirige de nos jours vers les États-Unis. En effet, ces dernières années, la coopérative s'est axée sur le marché américain, où elle réalise une bonne partie de son chiffre d'affaires.

Selon le dirigeant d'Agropur que nous avons interviewé, trois facteurs motivent la coopérative dans sa croissance :

- Le mandat d'avoir un chiffre d'affaires de 10 milliards de dollars CAD dans 5 à 7 ans basé sur la qualité de ses produits;
- La « peur » de perte de clients et donc de déclin;
- La masse critique, à savoir l'augmentation des actifs pour développer ses produits.

⁸⁴ Les termes « économies d'échelles, d'envergures et de réseau » ont été utilisés ici suivant la définition donnée par Allaire et Firsirotu (2004).

Le choix stratégique d'acquisition et de croissance d'Agropur est remarquable. Premièrement, contrairement à Saputo, qui s'est lancée sur le marché international tout de suite après sa création, la coopérative se constitue une base solide au Canada avant de s'internationaliser. Nous disons que cela est remarquable, parce qu'en tant que coopérative, Agropur ne dispose pas assez vite de ressources nécessaires lui permettant de prendre le risque à l'international. De ce fait, bâtir une force et un capital assez solide avant de se lancer à l'international a été une bonne idée des pionniers de Granby. Ainsi, la coopérative minimise ses risques parce qu'elle se bâtit non seulement de bons actifs et un meilleur système de production, mais aussi une expérience professionnelle au niveau des dirigeants. En effet, la capacité des dirigeants à gérer une internationalisation est capitale et déterminante pour la survie de la compagnie du fait de la gestion de la structure organisationnelle. Deuxièmement, Agropur a un regard axé sur la qualité de ses produits. Toutes ses acquisitions ont pour but d'augmenter sa présence sur le marché laitier mais aussi d'offrir un produit de qualité qui fera sa particularité. En ce sens, Agropur coopérative et ses fromages du Québec et des États-Unis se sont une fois de plus démarqués lors du prestigieux World Championship Cheese Contest qui s'est tenu les 18 et 19 mars 2014, à Madison, Wisconsin, aux États-Unis. La coopérative est fière que ses produits fabriqués avec soin et dans un souci constant de qualité soient reconnus dans une compétition aussi relevée, regroupant les meilleurs fromages à travers le monde. Un nombre record de 2615 fromages et beurres provenant de 22 pays dont la Suisse, l'Italie, l'Allemagne, l'Angleterre et la Grèce ont été présentés cette année au World Championship Cheese Contest et ont été évalués par une cinquantaine de juges provenant d'une vingtaine de pays. Lors de ce concours, plus de vingt prix ont été décernés à Agropur dont huit prix en première place, dix prix en deuxième place et deux prix en troisième place.⁸⁵

⁸⁵ Tiré des sites www.worldchampioncheese.org et www.ledevoir.com

L'analyse comparative des dimensions des systèmes stratégiques d'Agropur et de Saputo sera présentée à la section 4.5.2 ci-après.

4.4 Étude comparative des performances économiques de Saputo et d'Agropur

Ces acquisitions témoignent aussi de la performance de cette compagnie. Pour mieux cerner ce volet, nous allons utiliser des indicateurs financiers tels que définis par Allaire et Firsirotu (2004) qui sont :

- La marge économique sur les ventes (ROS)
- La rotation des actifs (AT)
- Le rendement sur les actifs économique (ROA)
- Le rendement sur les capitaux propres (ROE)

Nous nous limitons à ces quatre (4) indicateurs, car dans notre étude comparative, Agropur mesure sa performance par le rendement sur les actifs économiques.

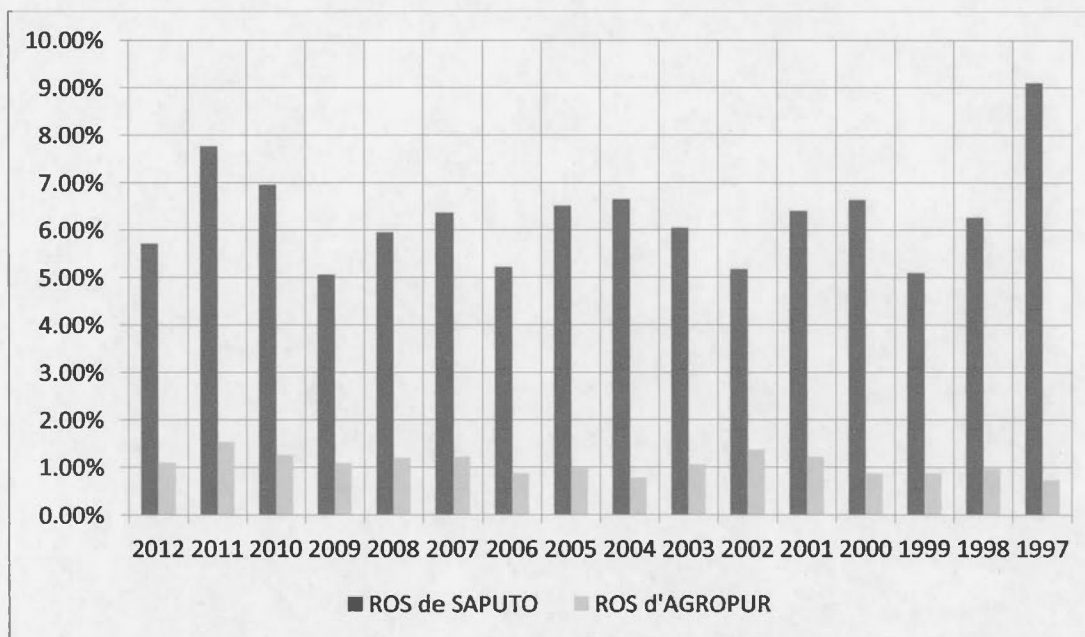
4.4.1 La marge économique sur les ventes

Selon Allaire et Firsirotu (2004), la marge économique sur les ventes (ROS) est le bénéfice économique ramené aux chiffres d'affaires.

$$ROS = \frac{\text{Bénéfice économique}}{\text{Ventes totales}}$$

Regardons l'évolution de la marge économique de Saputo comparativement à celle d'Agropur pour la période 1997 à 2012, ainsi donnée dans la figure 4.5 qui suit.

Figure 4.5 Marge économique sur les ventes de 1997 à 2012



La figure 4.5 nous montre les différentes variations du ROS de Saputo et d'Agropur. Selon Allaire et Firsirotu (2004), plusieurs initiatives stratégiques peuvent contribuer à améliorer et stabiliser le ROS : l'augmentation de la latitude de prix par une forte différenciation des produits; la diminution de l'intensité de la rivalité et de la concurrence ou la composition avec celle-ci; un pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs de matériel, de composants ou de services; l'étendue des réseaux de distribution; l'amélioration de l'efficacité de son système de production et de distribution; et la diminution de la volatilité en raison des facteurs hors du contrôle de l'entreprise, comme les prix de l'énergie et des denrées ou le cours des devises étrangères.

Théoriquement, pour accroître le ROS, l'une des options consiste à augmenter le bénéfice économique selon un taux proportionnellement plus élevé que celui de l'augmentation des revenus. L'autre option, serait de baisser ses coûts d'exploitation

tout en gardant un même volume des ventes. Finalement, une dernière option pourrait consister en une diminution du volume de ventes suite à une restructuration des activités qui doit être accompagnée, dans ce cas, d'une diminution encore plus importante des coûts d'exploitation des activités conservées. Au regard de la figure 4.5, la remarque la plus évidente est la quasi stabilité du ROS d'Agropur comparativement à celle de Saputo. Cependant, on note que les niveaux du ROS de Saputo sont supérieurs à ceux d'Agropur. En analysant de plus près la structure de coût (Annexe E) des deux entreprises, il ressort qu'à travers le temps, Agropur présente une structure de coût relativement stable par rapport à celle de Saputo. En effet, à l'exception de quelques années, les taux de croissance des revenus de la coopérative sont quasiment égaux à ceux des frais opérationnels ou d'exploitation. Cela donne une stabilité au niveau de son ROS. Quant à Saputo, c'est quasiment le contraire. À l'exception de quelques années, les taux de croissance des revenus sont différents et très variés. En effet, pour la majorité des années, le taux de croissance des frais d'exploitation est inférieur ou quasiment égal à celui des revenus. C'est ce qui explique le fait que, quantitativement parlant, les ROS de Saputo sont constamment plus élevés que ceux d'Agropur. Stratégiquement, ceci est probablement dû à la taille de Saputo et aux avantages que procurent les économies d'échelle et d'envergure, vu la capacité de production et de distribution de cette dernière ainsi que l'étendue de son marché géographique. L'innovation à l'interne et la recherche constante nouveaux procédés exclusifs de fabrication et leur diffusion au niveau de toutes les divisions du groupe donnent également à Saputo un avantage relié aux effets d'apprentissage qui peut se traduire par des coûts de production plus avantageux.

En conclusion, outre la stabilité du ROS d'Agropur et les grandes variations de celles de Saputo, le ROS de Saputo demeure plus élevé que celui d'Agropur.

À la lumière de cette analyse, nous pouvons déduire l'hypothèse suivante :

Proposition 1 : À cause de leur taille, leur capacité de production et l'étendue de leurs marchés géographiques, les coopératives laitières afficheraient une marge opérationnelle plus faible, mais plus stable dans le temps que celle des entreprises laitières à capital ouvert.

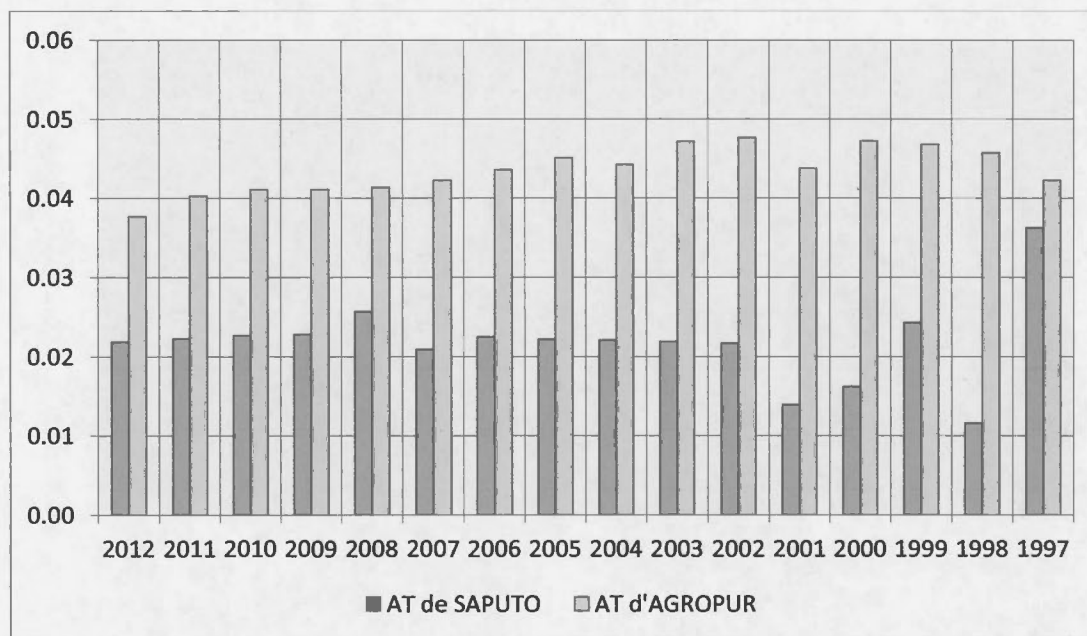
4.4.2 La rotation des actifs

Selon Allaire et Firsirotu (2004), la rotation des actifs (AT) se définit comme le rapport entre le chiffre d'affaires ou revenus brut, et les actifs économiques nécessaires pour réaliser ce chiffre d'affaires. Cet indicateur joue un rôle critique dans la création de richesse économique. Selon ces auteurs, « toutes choses étant égales, l'entreprise qui, dans un secteur donné, réalise un chiffre d'affaires et une marge économique comparable à ses concurrents avec moins d'actifs économiques que ceux-ci, montre une performance comptable et économique supérieure. »

La figure 4.6 nous présente la rotation des actifs de Saputo et d'Agropur de 1997 à 2012.

$$AT = \frac{\text{Ventes totales}}{\text{Actifs économiques}}$$

Figure 4.6 Rotation des actifs de 1997 à 2012



La première impression que l'on pourrait avoir en regardant la figure 4.6 est la similarité dans les tendances de variations. En effet, la progression du niveau du AT des deux entreprises a tendance à avoir les mêmes variations. En outre, il existe une grande différence entre les AT des deux compagnies. Agropur, comme mentionné précédemment, a misé sur la gestion de ses actifs. La plupart de ces acquisitions avaient pour but d'augmenter ses actifs à long terme mais de stabiliser le fonds de roulement. Le fonds de roulement est une ressource durable que les investisseurs mettent à disposition de la coopérative à long terme ou bien que la coopérative dégage elle-même via l'argent venu de l'exploitation. Le fonds de roulement correspond à l'excédent de ressources stables, par rapport aux emplois durables.⁸⁶ Autrement dit, le fonds de roulement, c'est la partie des ressources stables qui ne finance pas les emplois durables. Plus ce fonds est élevé, plus les actifs économiques augmenteront et donc le AT diminuera.

⁸⁶ Définition tirée du Sujet DCG 2008 d'introduction à la comptabilité du site www.l-expert-comptable.com

En effet, Agropur adopte une bonne gestion de cycle de développement. Lors de notre entrevue dans les locaux de la coopérative, il ressort que la coopérative suit de près les tendances de ses clients et répond immédiatement à leurs besoins en innovation. De ce fait, lorsque les clients manifestent le désir d'obtenir certains attributs novateurs, la coopérative est déjà prête à s'y adapter. Cette stratégie proactive d'Agropur lui fait économiser les coûts d'investissement pour la recherche et aussi les délais de mise en marché. C'est ce qu'applique la coopérative pour des clients comme Pizza Hut et McCain. Lorsque ces dernières ont décidé de produire de la pizza avec du fromage fin, Agropur, dans sa stratégie proactive, avait déjà les compétences et l'expertise nécessaires pour leur fournir ce type de fromage. Par ailleurs, bien qu'étant une coopérative, Agropur ne néglige pas le volet des actifs intangibles. Grâce à la qualité de son équipe de recherche et à la compétence de ses dirigeants, Agropur arrive à bien gérer ses ressources à ce niveau. En effet, les marques dérivées, la qualité des dirigeants, le savoir-faire des employés et l'expérience accumulée au fil des ans donnent une habilité à la coopérative pour gérer efficacement ses actifs. Il n'en est pas moins pour Saputo, qui dispose également d'une bonne réputation. Cependant, Saputo dispose d'actifs économiques assez élevés qui, malgré le bon revenu brut, réduisent la rotation des actifs. En effet, avec ses acquisitions, Saputo a diminué ses bénéfices nets et a augmenté ses actifs économiques. C'est ce qui a principalement diminué la rotation des actifs de cette compagnie.

Il ressort de cette comparaison que :

Proposition 2 : Les coopératives ont tendance à utiliser mieux leurs actifs économiques que les entreprises à capital ouvert.

Cette proposition rejoint celle de Mauget (1996) qui trouve que la gestion des actifs chez les coopératives est meilleure du fait du caractère propriétaire des différents membres.

Réunissons maintenant les deux ratios (ROS et AT) précédemment calculés, pour tirer une conclusion sur la performance économique des deux compagnies.

4.4.3 Le rendement sur les actifs économiques

Le rendement sur les actifs économiques (ROA) est la combinaison des deux indicateurs précédents. Elle montre comment une entreprise peut tirer profit de ses actifs.

Malgré ses limites, le ROA est une mesure importante de l'efficacité économique à long terme d'une entreprise. En effet, il s'agit du rendement réalisé sur le capital investi, sans tenir compte des sources de financement de ce dernier. Les investisseurs s'attendent à ce que la bonne gestion augmente le rendement de l'actif, pour en extraire davantage de profits pour chaque dollar investi dans les actifs de la compagnie.

En dehors d'événements extraordinaires, comme un investissement massif ou une acquisition majeure, une baisse du ROA est un signe certain de difficultés. Une entreprise, en quête de croissance ou mature, cherche à augmenter son volume d'affaires et cela signifie souvent des investissements importants dans les actifs, y compris les comptes débiteurs, les inventaires, les équipements de production et les installations. Une baisse de la demande peut laisser une organisation dans les difficultés, et peut la pousser à surinvestir dans les actifs qu'elle ne peut pas vendre pour payer ses factures. Le résultat peut être un désastre financier.

Regardons la formule de calcul du ROA telle que définie par Allaire et Firsirotu (2004). On a :

$$ROA = ROS \times AT$$

De façon détaillée, on a :

$$ROA = \frac{\text{Bénéfice économique}}{\text{Ventes totales}} \times \frac{\text{Ventes totales}}{\text{Actifs économiques}}$$

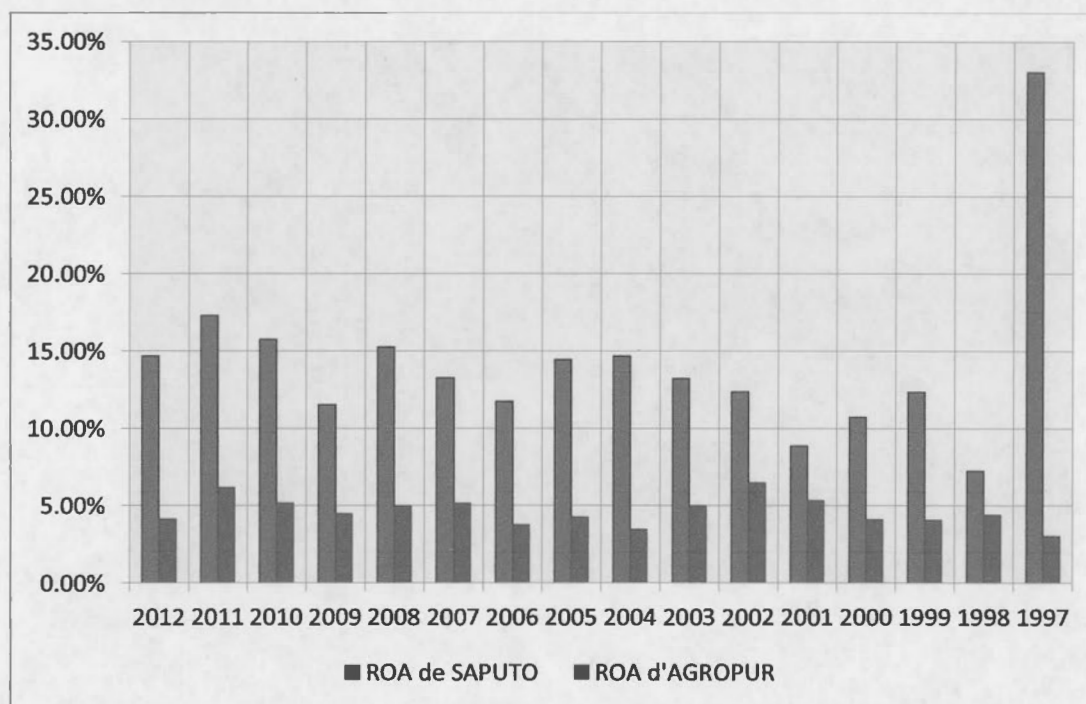
Si le rendement des actifs (ROA) est en hausse, cela signifie que soit le revenu brut est en augmentation, soit l'actif économique est en baisse.

Une entreprise peut arriver à un ROA élevé en augmentant sa marge bénéficiaire ou, plus efficacement, en utilisant ses actifs pour augmenter les ventes.

En conclusion, le ROA donne aux investisseurs une image fiable de la capacité de la direction à tirer les bénéfices provenant de l'actif et des projets dans lesquels elle choisit d'investir. Cet indicateur permet également d'avoir une bonne appréciation de la combinaison (marge économique Vs rotation de l'actif), deux facteurs de rendement clés. « Le ROA rend le travail plus facile dans l'analyse d'une entreprise, aide les investisseurs à reconnaître les bons investissements et de minimiser le risque des mauvaises surprises. » Cependant, le ROA rencontre certaines limites. Selon Allaire et Firsirotu (2004), il n'est efficace (dans le cadre d'une comparaison) que si les entreprises en question évoluent dans la même industrie. Puisque les actifs en question sont ceux qui sont évalués au bilan, à savoir, les actifs tangibles et non les actifs intangibles (la qualité des dirigeants, le savoir-faire des employés, la recherche), le ROA n'est pas toujours un bon outil pour comparer une entreprise avec

une autre. Certaines sociétés sont plus « légères », ayant leur valeur mesurée en fonction de facteurs tels que les noms commerciaux, marques et brevets, alors que les règles comptables ne reconnaissent pas certains de ces éléments comme des actifs. La pertinence de cet indicateur pour notre étude comparative est dû au fait que les deux entreprises évoluent dans le même secteur. Regardons la figure 4.7 qui nous montre les ROA de Saputo et d'Agropur de 1997 à 2012.

Figure 4.7 Rendement sur les actifs économiques de 1997 à 2012



Sans grande surprise, le ROA de Saputo pour chaque année singulière est plus élevé que celui de la coopérative. Cependant celui d'Agropur présente une plus grande stabilité. Cette supériorité est due essentiellement à la composante ROS qui donne un avantage certain à Saputo.

Proposition 3 : Les coopératives, bien qu'elles affichent un retour sur investissement moins élevé que les entreprises à capital ouvert, elles se caractérisent, à long terme, par un niveau de rendement plus stable que ces dernières.

4.4.4 Le rendement sur les capitaux propres

Selon Allaire et Firsirotu (2004), le rendement sur les capitaux propres (ROE) constitue les bénéfices nets après les frais financiers et les impôts, rapportés aux capitaux propres des actionnaires, soit le capital investi et payé plus les bénéfices réinvestis. On a la formule :

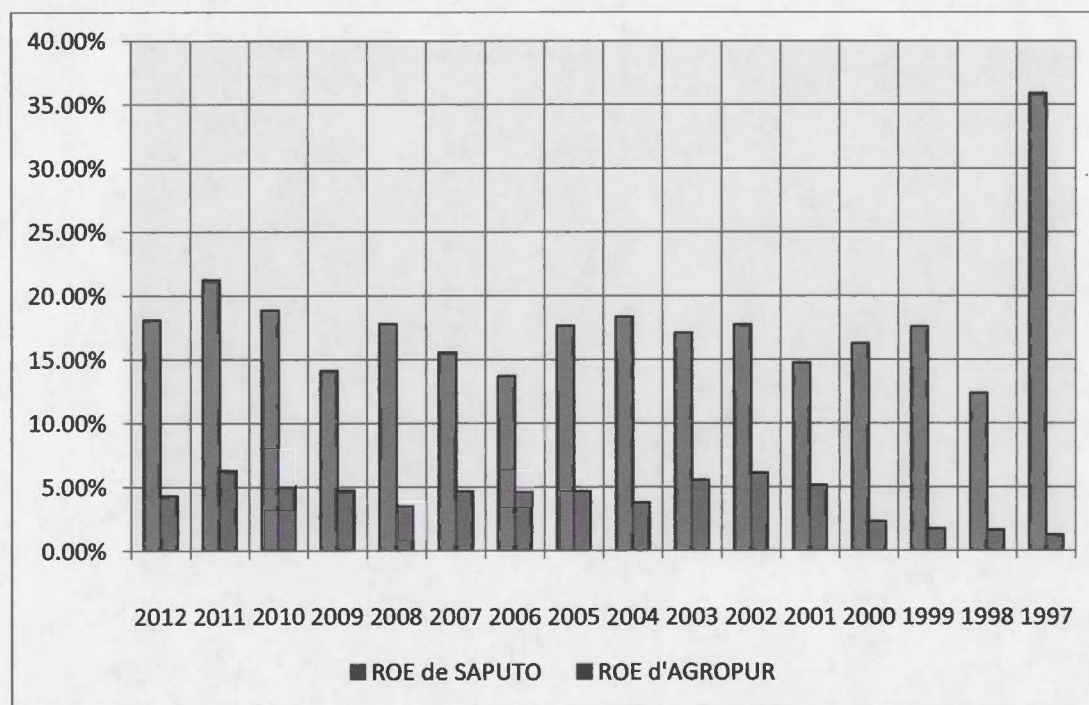
$$\text{ROE} = \text{ROA} + \text{FLE}$$

FLE : Effet du levier financier.

Le rendement des capitaux propres indique le taux de rendement que les actionnaires obtiennent de leurs actions. Par exemple, pour une entreprise ayant un ROE qui s'élève à 10 %, cela signifie que chaque dollar investi à l'origine dans les capitaux propres produit un rendement de 10 cents. Les entreprises qui tirent un rendement élevé des capitaux propres rétribuent généreusement leurs actionnaires, créant un actif substantiel à partir de chaque dollar investi. Elle s'apparente au ROA sauf que, dans ce cas, ce sont les capitaux propres qui sont en jeu.

La figure 4.8 nous présente le rendement sur les capitaux propres de Saputo et d'Agropur de 1997 à 2012.

Figure 4.8 Rendement sur les capitaux propres de 1997 à 2012



Afin de mieux cerner le rendement sur les capitaux propres des deux entreprises, regardons leur structure de capital. L'annexe F nous donne les niveaux des dettes et des capitaux propres de chaque entreprise au cours des périodes couvertes par notre étude. Nous avons calculé le ratio dette/capitaux ainsi que les CAGR de la dette, des capitaux propres et du ratio dette/capitaux propres. De ce tableau (annexe F), il ressort que la dette de la coopérative Agropur a diminué au fil des années contrairement à celle de Saputo. Selon Allaire et Firsirotu (2004), au fur et à mesure que le ratio d'endettement (dette/CP) augmente, le coût marginal de la dette tend à croître, de même que le risque associé à l'investissement dans les capitaux propres de la firme. Pour Saputo, on remarquera une augmentation marquante de sa dette pour la période 1997-2000. Cela est dû à une forte série d'acquisitions réalisées par la compagnie pour des raisons stratégiques, essentiellement la volonté à augmenter ses parts de marché et sa couverture géographique. En effet, la compagnie a totalisé un

montant de 358 millions de dollars pour ses acquisitions de décembre 1997 et l'année 2000. Cela a poussé Saputo à aller chercher du financement par la dette. Certes, elle était entrée en bourse déjà mais les capitaux apportés par les actionnaires n'étaient pas suffisant pour les besoins d'acquisitions. Cependant, ce financement a produit des résultats positifs puisque l'entreprise a augmenté par exemple, son bénéfice net de l'année 1998 de 11,5% (rapport annuel 1998). Pour la période 2001 à 2012, on remarqua une diminution du ratio dette/capitaux propres de Saputo, démontrant ainsi l'augmentation progressive des capitaux propres et la diminution de la dette. Il est de même pour la coopérative Agropur. D'une façon globale, pour la période d'étude (1997 à 2012), la dette de Saputo a augmenté pour la période 1997 à 2000 mais a progressivement diminué par la suite. Ses capitaux propres ont cependant augmenté progressivement. Pendant ce temps (1997-2012), les capitaux propres d'Agropur ont progressivement augmenté et sa dette a progressivement diminué. Le ratio Dette/Capitaux propres des deux entreprises entraîne une conséquence sur leur levier financier.

Le levier financier (FLE) a un effet négatif sur le ROE de Saputo parce que son ROA est toujours inférieur au coût de la dette. De ce fait, elle ne peut pas augmenter son niveau d'endettement sans assumer des primes de risques supplémentaires⁸⁷. En effet, avec un ratio d'endettement élevé, Saputo augmente la volatilité de son rendement, et donc, le risque financier qu'elle fait assumer aux détenteurs de ses titres. C'est ce qui explique le recours continu à la dette. Cependant, Agropur montre une image de réduction spectaculaire de sa dette passant d'un ratio d'endettement de 61,57% en 2001 à 0,07% en 2012. En effet, la coopérative a eu recours au financement par les capitaux propres. Dans un premier temps, son ROA est supérieur au coût de la dette. De plus, au fur et à mesure que le ratio d'endettement diminue, le coût marginal de la dette tend aussi à diminuer, de même que le risque associé à l'investissement dans les

⁸⁷ Allaire et Firsirotu, 2004, p. 78.

capitaux propres. La diminution de ce risque encourage les membres de la coopérative à investir davantage dans les capitaux propres, réduisant ainsi le recours à l'endettement. Il ressort alors que :

Proposition 4 : Malgré une capacité d'utiliser efficacement leur effet de levier, les coopératives privilégient une structure de capital moins risquée et un rendement plus faible en utilisant les capitaux propres plutôt que la dette pour financer leur croissance.

Cependant, dans le cas d'une grande acquisition (onéreuse), les coopératives peuvent avoir recours à la dette. Ainsi, pour sa dernière acquisition du 22 juillet 2014 (Annexe D) qui est de loin la plus importante de son histoire, la coopérative s'est financée à partir de ses excédents de trésorerie et de nouveaux crédits à terme entièrement souscrits par Desjardins Marchés des Capitaux, BMO Marché des Capitaux et Rabobank.⁸⁸

4.5 Conclusions sur l'étude comparative

4.5.1 Comparaison des ratios indicateurs de performance

Pour avoir une comparaison des différents ratios, calculons le taux de croissance annuel composé des différents ratios pour trois périodes. Ces périodes sont de 1997 à 2000, de 2001 à 2012 et de 1997 à 2012. Nous résumons ces calculs sur le tableau 12 ci-dessous.

⁸⁸ Propos disponible sur le site d'Agropur recueillies le 11 novembre 2014.

Tableau 12 Tableau comparatif des taux de croissances annuels composés ou
Compound Annual Growth Rate (CAGR) en pourcentage

	ROS		AT		ROA		ROE	
	Saputo	Agropur	Saputo	Agropur	Saputo	Agropur	Saputo	Agropur
97-00	-7.61	4.84	-18.27	2.83	-24.46	7.83	-17.95	15.88
01-12	-0.95	-0.86	3.86	1.24	4.28	-2.10	1.72	-1.53
97-12	-2.87	2.68	-2.13	-0.72	-4.94	1.94	-4.19	7.88

Au regard des différents taux de croissance annuels composés, il ressort que la coopérative Agropur s'est assurée une croissance soutenue de tous les indicateurs de performance par rapport à Saputo, et ce, pour la période 1997 à 2000. Cette période était une phase assez difficile pour l'économie québécoise (Annexe A). Une récession s'installait au Québec mais aussi en Ontario et sur tout le continent nord-américain. Cela a eu un impact direct sur les activités de l'entreprise Saputo qui était dans une phase d'envergure de marché géographique et de produits (Annexe A). Adopter une stratégie d'envergure pendant une période de récession signifie la volonté ferme d'aller chercher des clients auprès de plusieurs entreprises qui fermaient leurs portes. Cette conquête de marché de Saputo a eu un impact négatif sur son taux de croissance. Aussi, dans le cadre de cette conquête, Saputo a acquis plusieurs entreprises avec des objectifs de résultats élevés mais à des coûts d'acquisitions aussi énormes (Annexe C). Etant donné que les objectifs de résultats ne seront constatés que plus tard, l'entreprise affiche un résultat de croissance annuel composé négatif pour tous les indicateurs de performance. Pendant ce temps, la coopérative Agropur effectuait aussi une stratégie d'envergure de marché géographique et de produits. La différence entre les deux organisations durant cette période est due au fait que la coopérative n'a pas réalisé de grandes acquisitions. Elle s'est contentée de l'acquisition de trois compagnies dans le but d'étendre ses activités sur le territoire

national (Annexe D). De ce fait, la coopérative a maintenu un résultat positif dans le calcul des taux de croissance annuels composés des différents ratios.

Pour la période de 2001 à 2012, Saputo affiche des résultats plus élevés que la coopérative Agropur. Durant cette période, la coopérative a commencé un vaste programme d'acquisitions. Saputo commençait à voir les résultats de ces acquisitions passées mais continuait tout de même à acquérir d'autres entreprises. (Annexe C et D). Ces différentes acquisitions augmentaient de façon considérable le niveau des actifs de Saputo. En effet, c'est pendant cette période que Saputo s'introduit en Europe, ce qui s'avère aujourd'hui une erreur stratégique de leur part. La compagnie voulait chercher plus de profits avec le marché européen mais s'est heurtée à une vaste et rude concurrence sur un marché en maturité avancée, voire même en phase de saturation. L'Union européenne est le plus grand producteur mondial de produits laitiers. Il s'est avéré difficile pour Saputo de continuer ses activités dans ce marché comme en témoigne la fermeture récente de ses installations sur ce continent. En plus de cette erreur de croissance géographique, Saputo a également voulu étendre ses activités avec des produits complémentaires tels que la boulangerie et les boissons. Cela s'est également couronné d'échec.⁸⁹ Toutes ces conditions étant réunis, Agropur ne pouvait qu'avoir un avantage au niveau de la stabilité de sa performance par rapport à son concurrent Saputo.

Pour la période globale de 1997 à 2012, la coopérative Agropur semble plus stable, avec un rendement absolu inférieur à celui de Saputo, mais affichant une croissance stable et soutenue. En effet, de par les différentes acquisitions, les différentes stratégies adoptées pour répondre à l'évolution du contexte socioéconomique (annexe A et B) de l'industrie et les erreurs d'acquisitions de Saputo, le taux de croissance annuel cumulé de la coopérative Agropur est supérieur à celui de Saputo.

⁸⁹ Ces erreurs ont été détaillées au point 4.3.1 du présent document

Dans le cadre de notre analyse, la performance n'est pas définie en fonction des résultats d'une seule année mais plutôt en fonction de la capacité à faire mieux sur le long terme. Les différents ratios nous ont permis de constater que malgré de bons résultats annuels, une entreprise de grande taille peut être moins stable à long terme que son concurrent de plus petite taille. Cela nous emmène à dire que même si financièrement la coopérative Agropur donne moins de rendements absolus que Saputo Inc., elle demeure plus stable et plus rentable à long terme.

Proposition 5 : Les coopératives offrent à leur membres des rendements plus faibles que les entreprises à capital ouvert, mais leurs assurent un niveau de croissance soutenu et une stabilité financière qui leur procurent une certaine assurance quant à leurs investissements à long terme.

4.5.2 Comparaison des systèmes stratégiques

Pour cette partie, nous allons utiliser notre grille de catégorisation proposée dans la partie méthodologie de notre étude. Les tableaux 13 a et 13 b ci-dessous nous donne un résumé des différents champs stratégiques d'Agropur et de Saputo aux périodes 1997-2000 et 2001-2013.

Tableau 13 a Tableau comparatif des systèmes stratégiques de Saputo et d'Agropur
de 1997 à 2000

1997 à 2000		Agropur	Saputo
	Produits	Pas d'apparition de nouveaux produits	Apparition de nouveaux produits : produits de Stella Holdings, Culimar In, ...
	Marché	Envergure de marché national	Envergure de marché national et USA
	Compétences	Production laitière et gestion de la qualité	Optimisation des ressources, notamment le développement d'un savoir-faire exclusif et de procédés de production de fromage innovateurs
	Culture	Valeurs coopératives basées le développement local et social des membres	Valeurs et traditions familiales.
	Structure	Présence de deux divisions (Natrel et Fromages et ingrédients)	Entrée en bourse et nouvelle division européenne. Le pouvoir est centralisé au niveau du siège social
	Individus	Membres coopérateurs	Employés qualifiés

Tableau 13 b Tableau comparatif des systèmes stratégiques de Saputo et d'Agropur
de 2011 à 2013

2000 à 2013		Agropur	Saputo
	Produits	Apparition de produits vedettes tel que IÖGO	Envergure de produits
	Marché	Entrée dans le marché USA, Sud-américain. Entrée aussi en Argentine et retrait en 2013	Entrée dans le marché européen
	Compétences	-Recherche et développement axé sur la qualité des produits et des emballages ; -Positionnement et gestion efficace des marques	- Recherche et développement au niveau des procédés technologiques et leur diffusion dans les différentes divisions ; - Intégration de talents provenant de transferts à l'international.
	Culture	Inchangé	Basé sur les résultats (retour sur investissements, croissance accélérée)
	Structure	Ajout de la division Aliments Ultima opérée comme une coentreprise.	Retrait de l'Europe. Le pouvoir est délocalisé au niveau de chaque division et géré par un chef d'exploitation.
	Individus	Intégration de nouveaux employés et de nouveaux membres suite à l'acquisition d'autres coopératives et entreprises	Acquisitions de plusieurs entreprises. Introduction de nouveaux membres dans la haute direction et retrait de certains membres de la famille

Les tableaux 13 a et 13 b nous donnent un résumé global des systèmes stratégiques des deux compagnies. La grande différence remarquée est au niveau de l'organisation (structure, culture, individus) de chaque entreprise. Agropur est ancrée dans ses valeurs et principes coopératives, tandis que Saputo est ancré sur ses valeurs

familiales et son accent mis sur le profit et la domination de marché. Cela a impliqué les différentes stratégies que chaque entreprise a eu à adopter au fil du temps.

Durant la période de 1997 à 2000, Agropur s'est orientée vers une envergure géographique mais sur le plan national. Elle n'a pas créé de façon notoire de nouveaux produits. On peut expliquer cela par la limite de la coopérative dans sa capacité de financement. En effet, la nature coopérative que revêt Agropur ne lui facilite pas le processus de financement pour entreprendre à la fois une expansion géographique et un développement significatif de nouveaux produits.

Proposition 6 : Contrairement aux entreprises à capital ouvert, la difficulté d'accès aux diverses sources de financement semble avoir contraint les coopératives laitières à choisir par le passé entre les stratégies visant le développement de nouveaux produits ou celles visant l'expansion géographique.

Le seul apport des membres n'est pas suffisant et la coopérative doit chercher du financement externe pour assurer sa croissance⁹⁰. C'est en ce sens que la coopérative de Granby a effectué des alliances avec d'autres coopératives comme Agrifoods et des acquisitions (Groupe Lactel, Main Street Ingredients,...) sur le plan national durant cette période (1997-2000) et aussi pour les périodes antérieures, dans le but de consolider ses acquis et d'avoir plus de liquidité pour aller à l'international.

Proposition 7 : Dans une perspective historique, le manque d'accès aux sources traditionnelles de financement semble avoir poussé les coopératives laitières à s'appuyer plus sur les alliances et les partenariats que les entreprises à capital ouvert.

⁹⁰ Voir I.3 du présent document

Pendant ce temps, Saputo, réalisait ses grandes acquisitions à travers tout le reste du Canada mais aussi aux USA. Durant le début de cette période (année 1997) et les années antérieures, alors que des voix s'élèvent pour s'inquiéter du peu d'appétit des entrepreneurs québécois pour la bourse, le producteur de produits laitiers Saputo soutient qu'elle s'est avérée une véritable planche de salut pour son développement. C'est le commentaire qu'a fait le PDG de Saputo, Lino Saputo Jr, au magazine du groupe TVA, Argent, en marge d'une présentation devant le Cercle finance et placement du Québec.

Avant d'entrer en Bourse, en 1997, Saputo avait des revenus de 450 M\$ et des profits de 41 M\$. Depuis cet appel public à l'épargne, le chiffre d'affaires du groupe montréalais a explosé pour atteindre 6 G\$ et les profits sont aujourd'hui équivalents à la totalité des revenus de 1997, soit 450 M\$.⁹¹ M. Saputo reconnaît que l'entrée en Bourse a posé des défis, en forçant notamment l'entreprise à répondre aux questions des analystes à tous les trois mois. « Ce n'est pas toujours évident de dévoiler votre stratégie », a-t-il dit. Pour autant, il affirme que sans ce développement, l'entreprise aurait pu être vendue pour satisfaire les désirs contradictoires des nombreux membres de la famille Saputo. « Les décisions étaient émotionnelles et il y avait des désaccords », a-t-il dit. M. Saputo souligne que l'accès aux marchés boursiers a permis de faire des acquisitions à un rythme soutenu depuis une quinzaine d'années. « Malgré toutes ses acquisitions, nous sommes très peu endettés parce que nous avons pu recourir à l'argent des investisseurs », a-t-il mentionné.

Nous pouvons retenir de cette section que la bourse, source de financement par défaut des entreprises à capital action permettrait de réduire le niveau de la dette des entreprises par l'apport en capitaux propres de ses investisseurs.

⁹¹ Informations tirés du site www.argent.canoe.ca, du groupe TVA

Pour la période 2000 à 2012 et aussi pour l'année 2013, on assiste à un changement au niveau des marchés des deux entreprises. Saputo d'un côté se retire de l'Europe⁹² et Agropur de l'Argentine. Suite à notre entrevue réalisée dans les bureaux d'Agropur et selon l'article de Gagné (2012) du magazine La Terre, il ressort de notre analyse, qu'Agropur a en effet conclu que sa présence dans ce pays ne cadrerait plus avec sa stratégie internationale. La coopérative justifie sa décision notamment par la conjoncture économique qui prévaut en Argentine et par les capitaux importants requis pour atteindre la rentabilité souhaitée. Agropur a procédé à une dévaluation de 9,1 M\$ de son placement dans La Lacteo, dans les résultats financiers du troisième trimestre 2012. Dans son rapport annuel 2011, Agropur signalait que les résultats financiers de La Lacteo « demeurent moindres que ceux anticipés ». La coopérative continuait cependant « de croire au potentiel d'affaires de l'Amérique du Sud, qui constitue une zone de production laitière parmi les plus compétitives à l'échelle mondiale et une plateforme de choix pour exporter des produits laitiers sur les marchés internationaux ». Agropur y évoquait un projet d'implantation d'usine qui serait réalisé en collaboration avec Adecoagro et dont la première phase serait de 100 M\$ afin d'atteindre « la masse critique et la flexibilité suffisantes pour permettre la rentabilité souhaitée et pour saisir pleinement les occasions d'affaires des marchés intérieurs et internationaux ». Agropur affiche des ventes de 2,67 G\$ après neuf mois d'opération en 2012, en hausse de 103 M\$ sur l'année précédente. L'excédent net pour cette période, à 113 M\$, est toutefois en baisse de 21 M\$ par rapport à l'an dernier. La coopérative abandonne et se donne un autre leitmotiv.

Proposition 8 : Étant donnée le peu de ressources dont disposaient les coopératives pour financer leur croissance à l'international, les partenariats dans des pays en développement axés sur l'exportation s'avéraient le moyen le plus efficace pour assurer leur expansion géographique.

⁹² Voir le point 4.3.1 du présent document

De nos jours, cela ne s'avère plus indispensable au regard de la dernière acquisition d'Agropur (annexe D) qui a eu recours à la dette dans le but de doubler ses activités américaines de transformation laitière.

À l'occasion de son 75^{ème} anniversaire, qu'elle a célébré en 2013, la coopérative a mené une « revue stratégique » qui a notamment conclu à la nécessité d'accroître sa rentabilité.⁹³ Un responsable de la coopérative nous a confié lors de notre entrevue que l'objectif visé d'ici la fin de 2015 est une hausse significative du bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement. Pour y parvenir, Agropur veut améliorer son efficacité en simplifiant ses processus de fabrication, en standardisant ses méthodes de travail et en resserrant ses approvisionnements. C'est dans cet élan qu'est venu le nouveau produit Iogo dont les ventes sont prometteuses.

De cette analyse, il ressort que le principal problème des coopératives demeure l'accès au financement. En effet selon les différentes CAGR calculés dans les sections précédentes et dans l'annexe F, la performance de la coopérative est plus stable et sa croissance est plus soutenue à long terme, mais elle affiche des résultats inférieurs à ceux des entreprises à capital action. Comme mentionné ci-haut, la nécessité de capitaux propres importants est indispensable pour toute croissance qui vise à améliorer la rentabilité. Les entreprises cotées en bourse ont un accès plus facile au financement que les coopératives. Cela facilite leur expansion et donc leur croissance. Cependant, l'avantage des coopératives réside dans le fait qu'elles ont des valeurs qui assurent une implication quasi-totale et un bien-être de leurs membres. Ces valeurs axées sur l'humain ne sont pas à négliger et doivent être maintenues. Pour ce faire, il faut que les coopératives se donnent elles-mêmes des moyens d'accès au financement, pour assurer leur survie et aussi leur croissance. Dans le prochain chapitre, nous résumons les leçons tirés de notre étude et proposons des hypothèses

⁹³ Selon le journal Les Affaires du 13 février 2013

sur lesquels les coopératives et les gouvernements concernés pourraient réfléchir et mettre en place, afin d'assurer davantage la survie et la croissance des coopératives.

CHAPITRE V

QUELQUES LEÇONS TIRÉES DE LA RECHERCHE ET PISTES DE SOLUTIONS POUR CONCILIER VALEURS, FINANCEMENT ET CROISSANCE DES COOPÉRATIVES

Rappelons dans un premier temps les propositions énumérées dans le chapitre précédent. De notre étude sur la marge économique sur les ventes, il ressort que les coopératives laitières se caractérisent par une marge opérationnelle plus faible, mais plus stable dans le temps que celle des entreprises laitières à capital ouvert (Proposition 1). Quant à la rotation des actifs, les coopératives ont tendance à utiliser mieux leurs actifs économiques que les entreprises à capital ouvert (Proposition 2). Le rendement sur les actifs économiques démontre qu'à long terme, les coopératives maintiennent un retour d'investissement moins élevé mais plus stable que les entreprises à capital ouvert (Proposition 3). Quant au rendement sur les capitaux propres, il ressort que malgré une capacité d'utiliser efficacement leur effet du levier financier, les coopératives ont tendance à recourir au financement par les capitaux propres plutôt que l'endettement dans le meilleur des cas, ce qui diminue le risque financier, mais génère un rendement plus faible (Proposition 4). Pour les ratios indicateurs de performance économique, nous avons constaté que les coopératives offrent à leurs membres une croissance soutenue du rendement et une stabilité financière qui leur assurent une certaine tranquillité d'esprit sur le long terme (Proposition 5).

Dans le récapitulatif de l'étude comparative, nous avons remarqué que contrairement aux entreprises à capital ouvert, la difficulté d'accès aux diverses sources de financement contraint les coopératives laitières à choisir entre les stratégies visant le développement de nouveaux produits et celles visant l'expansion géographique (Proposition 6). Par ailleurs, le manque d'accès aux sources traditionnelles de

financement poussait les coopératives laitières à s'appuyer sur les alliances et les partenariats que les entreprises à capital ouvert (Proposition 7). Finalement, et étant donné leurs ressources financières limitées, les coopératives doivent privilégier les partenariats à l'international et également envisager de s'établir dans des pays en développement ayant un potentiel d'exportation intéressant (Proposition 8).

Pour répondre à certains défis qui émanent de nos propositions, nous allons tenter de proposer dans ce chapitre des pistes de solutions qui portent sur le financement et la croissance des coopératives. Nous avons développé ces pistes en se basant sur l'analyse du cas de la coopérative Agropur. Bien que ces pistes de solutions soient plus pertinentes pour une coopérative opérant dans le secteur agricole, elles pourraient être appliquées à des coopératives issues d'un autre secteur d'activités. Ces pistes de solutions sont : la création d'une maison boursière des coopératives pour assurer le financement de ces derniers, et la fixation d'un quota minimum par membre dans le but de créer un fonds d'investissement interne. A ces pistes de solutions viennent se greffer deux facteurs de réussite à savoir : la mentalité des membres, la patience et de la discipline de ces derniers.

5.1 Une maison boursière des coopératives : la bourse des coopératives

Nous avons mentionné ci-dessus que les différentes difficultés rencontrées par les coopératives concernent surtout leur expansion (développement de nouveaux produits ou l'expansion géographique), leur manière d'y parvenir (alliances et partenariats plutôt que seul) et leur accès aux sources de financement (manque de possibilités de financement comparativement à la bourse pour les entreprises à capital ouvert). Pour répondre à ces différentes difficultés, nous proposons à l'instar des maisons de bourses traditionnelles, la création d'une maison de bourse spécifique et dédiée aux coopératives. En effet, au terme de la rédaction de notre mémoire, des différents

points de divergence entre la coopérative Agropur et l'entreprise Saputo, l'accès au financement demeure le problème majeur. Saputo a si bien mentionné le secours obtenu lors de leur entrée en bourse⁹⁴. Cependant, Agropur n'a aucun autre recours pour son financement que ses propres excédents et pour tout financement additionnel, elle doit se résoudre aux sources usuelles, c'est-à-dire l'emprunt ou/et l'apport supplémentaire des membres. Les coopératives bénéficient de plusieurs avantages fiscaux et de prêts bancaires, mais nous voulons apporter une innovation qui permettra de leur faciliter davantage l'accès au financement.

Le Canada dénombre plus de 5000 coopératives⁹⁵. La bourse des coopératives, telle que nous l'imaginons, serait une organisation qui peut être constituée de coopératives membres et dont les parts sont égales tout comme les coopératives. Les investisseurs sur cette bourse ne seront pas des personnes physiques mais des coopératives déjà constituées. C'est quasiment le même procédé que les bourses connues de nos jours sauf que la bourse des coopératives sera elle-même une coopérative donc fonctionnant selon les valeurs et principes des coopératives. L'importance de fonctionner selon les valeurs et principes des coopératives est d'éviter d'être confrontée aux rouages du système financier actuel. La valeur d'une coopérative à la bourse des coopératives indiquera le niveau de confiance qui permettra à d'autres coopératives de lui apporter des capitaux, notamment sous forme de prêts. C'est comme une cote de crédit pour l'accès à des prêts avec un taux avantageux. Cette valeur ne détermine pas la survie de la coopérative mais la capacité de se faire prêter de l'argent à des taux intéressants. La bourse coopérative fonctionnera comme une banque dont les clients sont exclusivement des coopératives déjà constituées. Une personne physique ne devrait pas être en mesure de devenir membre.

⁹⁴ Voir le point 4.5.2 du présent document

⁹⁵ Selon l'Association des Coopératives du Canada tel que mentionné au point 1.1.2 du présent document

Cette solution est à notre avis une piste intéressante pour le financement des coopératives. Cependant, cette source de financement reste externe. Au niveau interne, nous proposons la création d'un fonds d'investissement qui puise directement dans la cotisation des membres.

5.2 Un fonds d'investissement interne : le capital externe

Dans l'étude sur le rendement des capitaux propres, nous avons remarqué que les coopératives ont moins accès à la dette pour financer leur croissance. Elles se tournent plutôt vers les capitaux propres. Le fonds d'investissement que nous proposons ici sous forme de capital externe est un pourcentage prélevé dans l'apport des membres. Nicolas (1988)⁹⁶ propose l'émission de titres participatifs et des obligations par les coopératives, mais nous trouvons cela complexe pour le système coopératif, qui ne doit pas tomber dans les mêmes pratiques de valeurs de titres que les entreprises cotées en bourse. Dans le cadre du capital externe que nous proposons, le pourcentage du montant prélevé dans l'apport des membres, sera conservé dans le but de réaliser les activités de croissance externe de la coopérative, essentiellement les acquisitions. Ce pourcentage est défini selon le capital, le nombre de membres de la coopérative, la somme investie dans les acquisitions et le montant des emprunts. Cela évitera aux coopératives d'avoir recours à des dettes massives qui pourraient avoir une influence sur leur viabilité financière et leur profil de risque. Pour pouvoir prélever cette somme et continuer d'être productif, les coopératives doivent augmenter le quota minimum des membres. Cette augmentation sera redistribuée, sous forme de ristourne, à la fin de chaque exercice. Ainsi, les coopératives bénéficieront de ce fonds qui augmentera leur pouvoir de négociation lors des prêts dans le but de faire des acquisitions de croissance.

⁹⁶ Voir le point 1.1.3 du présent document

Ces pistes de solutions seront applicables si les membres et les dirigeants des coopératives sont disposés à les accepter. Pour ce faire, il faut un changement au niveau psychologique des différentes parties tel que défini par Brassard (2012)⁹⁷. Durant notre étude, nous avons remarqué que la stabilité dans la performance de la coopérative est due aussi à ses valeurs et principes coopératives. Nous discuterons dans les sections suivantes de deux facteurs qui pourraient aider les coopératives à accepter les pistes de solutions proposées : la mentalité des membres, leur patience et leur discipline.

5.3 La mentalité des membres

Pour apporter une piste de solution au problème de capital social tel que formulé par Jerker, Gunnar et Gert (2012), le changement des mentalités peut être un moteur majeur et ainsi contribué à la mise en place des solutions proposées. Rappelons-nous que les coopératives ont un devoir de consultation et de communication avec leurs membres. De ce fait, pour s'assurer de pouvoir prendre les bonnes décisions, la coopérative doit avoir l'autorisation de ses membres. Constituées essentiellement d'agriculteurs et de personnes issues de milieux ruraux, les coopératives du secteur agricole sont souvent confrontées à des problèmes d'éducation, de technologie et de prospective. Une ouverture d'esprit des membres pourrait être un bon moyen pour réussir et aller chercher le nécessaire à la croissance, soit le financement additionnel.

Aussi, la perception que les membres ont des coopératives est une grosse contrainte à l'interne. De notre entrevue avec un dirigeant de la coopérative Agropur, il ressort que plusieurs membres ne sont pas toujours conscients de l'évolution de leur secteur, leurs marchés ou leurs concurrents et sont donc réticents envers tout apport technologique, innovateur et expansif. Un changement de mentalité s'avère

⁹⁷ Voir le point 1.1.1 du présent document

indispensable pour ces membres afin de les emmener à comprendre les réalités concurrentielles du marché et la nécessité de s'adapter et d'innover continuellement pour maintenir son avantage concurrentiel.

Voici trois (3) voies pour aider les membres des coopératives à changer de mentalité :

- Rester informé des activités de la coopérative : pour ce faire, il faut les inciter à participer aux assemblées générales et communiquer continuellement avec eux sur les questions relatives à la croissance et à l'évolution de leur industrie;
- Comparer sa coopérative aux autres entreprises de la même industrie et communiquer les résultats de cette comparaison aux membres : ceci leur permettra de réaliser que leur coopérative peut mieux faire ou court un danger imminent, ce qui facilitera l'adoption de nouveaux mécanismes ou arrangements qui aidera la coopérative à développer ou à protéger son avantage concurrentiel;
- Accepter l'évolution technologique : dans le cas des coopératives agricoles, certains membres peuvent manifester de la résistance quant à l'utilisation de la technologie. Il s'agit là d'un rejet dû à un manque de compréhension ou à un manque de connaissance. Le défi pour les dirigeants serait de vanter les avantages de la technologie pour la survie de la coopérative et d'en faire continuellement la preuve.

Ces solutions doivent être exécutées par les décideurs de la coopérative pendant les assemblées générales, mais surtout ils doivent organiser des séances de rencontre et de sensibilisations ciblées pour mieux atteindre les membres qui ont le plus besoin « d'un changement de mentalité. » Ces derniers sont généralement des personnes âgées qui supportent mal l'idée d'acquisition ou d'adoption de nouvelles technologies. Ils peuvent aussi être des personnes qui refusent d'investir dans des projets à long terme, par peur du risque. Quoi qu'il en soit, les membres du conseil d'administration et la direction doivent réduire le plus possible les situations qui favorisent l'asymétrie d'information entre les membres et les dirigeants.

5.4 La patience et la discipline des membres

De notre entrevue dans les bureaux de la coopérative Agropur, il ressort que la coopérative a déjà cultivé certains de ces facteurs auprès de ses membres. Les membres d'Agropur ont décidé de laisser capitaliser leur argent et même de sauter des rachats de capital. Ceci est une particularité du succès de la coopérative. En effet, les membres sont disposés à laisser l'argent dans les coffres de la coopérative pour promouvoir sa croissance et en tirer un plus gros excédant. Cela est en pleine adéquation avec notre seconde solution qui est la création d'un fonds d'investissement interne. Voici les raisons qui ont motivé les membres d'Agropur à être patients et disciplinés :

- Une vision à long terme : les membres préfèrent avoir un excédant double plus tard que d'en avoir le tiers maintenant;
- Une coopérative durable : en réalité, aucun membre ne souhaite que ses apports soient perdus par la disparition de la coopérative. Bien plus que du verbe, les membres de la coopérative de Granby se donnent les moyens et la discipline financière nécessaire pour assurer la survie de la coopérative ;
- Une coopérative pour les générations futures : ce point diffère du précédent dans le sens qu'il assure la présence d'actifs et de ressources pour les enfants et les petits-enfants des membres. En effet, tout membre aimerait bien que sa descendance profite de ses investissements.

Ces motivations développées par les membres d'Agropur leur ont permis de rester compétitifs malgré la présence de grandes entreprises comme Saputo. Nous estimons que ces motivations peuvent être reproduites par d'autres coopératives pour assurer aussi leur performance.

CONCLUSION

La problématique générale de cette recherche émane d'un constat à l'effet que, dans le contexte de développement actuel, les coopératives prennent place et sont dans le besoin d'accompagnement stratégique pour concilier leurs valeurs identitaires, à la croissance et au financement. Cette problématique s'est basée sur la coopérative comme organisation vouée à un meilleur développement par le respect de ses valeurs et de ses principes distinctifs. D'autre part, cet angle d'étude du phénomène coopératif a mené au constat de plusieurs principes mettant en perspectives le potentiel et la dynamique de l'identité de la coopérative, en termes de formulation de stratégies, de création de valeur, de développement et de rentabilité.

À la question de recherche, « comment concilier croissance, financement et valeurs coopératives ? », l'étude comparative nous a aidés à identifier la nature des défis rencontrés par les coopératives agricoles. Premièrement, les coopératives sont en mesure d'adopter et d'intégrer les stratégies de croissance usuelles, comme toute autre entreprise. Que ce soit par des fusions ou des acquisitions, les coopératives utilisent les mêmes stratégies de croissance que les entreprises cotées en bourse.

Deuxièmement, les coopératives ont besoin de sources de financement pour assurer et maintenir leur expansion notamment à l'international. Leur principale source de financement étant les capitaux propres (annexe F), les coopératives ne disposent pas souvent du montant nécessaire pour atteindre une taille critique qui leur assure un niveau de rentabilité comparable à des rivaux avec un capital ouvert. Il leur faut donc trouver des sources de financement alternatives.

Troisièmement, nous pensons que les coopératives, comme les entreprises à capital-actions, ont des avantages et des inconvénients dans leur modèle de gestion. Si les

entreprises à capital-actions doivent travailler afin de maintenir une stabilité ou une croissance soutenue à long terme, les coopératives ont un effort à faire sur leur expansion, leurs coûts d'exploitation et leur volume de ventes, pour ainsi optimiser le rendement sur leurs actifs (augmentation du ROA).

Ainsi, nous répondons aux sous questions de recherche énoncés dans la problématique. Les chercheurs s'intéressant à la croissance et au financement des coopératives peuvent se servir des conclusions de l'étude comparative pour mieux comprendre et analyser les particularités qui font le succès des coopératives.

Au niveau méthodologique, le développement d'une stratégie de recherche hybride et d'une démarche à itérations multiples (personnage d'entrevue non cité, large contexte temporel mais axé sur l'actualité,...) a été appliqué. Cette recherche nous a permis de mettre en évidence l'importance et le potentiel que recèle une analyse comparative diachronique appliquée à la recherche en stratégie. Nous estimons que le développement et l'amélioration de cette approche serait une avenue intéressante pour la continuation des projets de recherche futurs portant sur les coopératives.

L'ensemble de ces constats fait en sorte que les résultats de la présente recherche contribuent à l'avancement des connaissances, tant au niveau pratique que méthodologique.

De plus, les pistes de solutions et les propositions énumérées dans les chapitres précédents pourraient faire l'objet de plusieurs sujets de recherche dans le but de raffiner et de préciser comment les coopératives peuvent concilier, valeurs, croissance et financement. En effet, une étude approfondie sur la maison boursière coopérative pourrait donner des lignes directrices dans sa constitution et aussi favoriser son acceptation par les différentes coopératives. Quant au capital externe, une étude

minutieuse sur le pourcentage à prélever de l'apport des membres et les modalités à adopter pourrait aider les coopératives à développer cette idée qui renforcerait leur pouvoir d'acquisition.

Somme toute, comme tout projet de recherche, la nôtre souffre également de certaines limites. L'une de ces limites se situe au niveau méthodologique. En effet, et comme le mentionne Yin (1989):

Another way of thinking about a research design is as a blueprint of research, dealing with at least four problems: what questions to study, what data are relevant, what data to collect, and how to analyze the results... in this sense a research design deals with a logical problem and not a logistical problem. As a simple example, suppose you want to study a single organization. Your research questions, however, have to do with the organization's nature, for example. Such questions can be answered only if you collect information directly from the other organizations and not merely from the one you started with⁹⁸.

Cette remarque de Yin fait ressortir le fait qu'il aurait été nécessaire de recueillir des informations auprès de plusieurs membres d'Agropur et aussi auprès des dirigeants de Saputo. Toutefois, les limites imposées par le temps, l'accès directe à ces deux organisations et par les ressources dont nous disposons ont rendu la cueillette d'informations assez restreinte au plan des entrevues.

Au demeurant, mentionnons la richesse d'une étude de cas tant au plan conceptuel, intellectuel qu'émotionnel. C'est à juste titre que Yin (1989) affirme : « In actuality, the demands of a case study on a person's intellect, ego, and emotions are far greater than those of any other research strategy⁹⁹. »

⁹⁸ *Op. cit.*, p. 21.

⁹⁹ *Ibid.*, p.62.

Maintenant que cette étude comparative est réalisée et que ses conclusions sont prometteuses pour les coopératives, notre travail se concentrera pour la faire évoluer et la compléter sur certaines de ses dynamiques particulières. Ainsi, nous espérons poursuivre de façon significative notre contribution à l'avancement et à la diffusion de connaissances sur la stratégie et les coopératives dans un objectif de meilleur développement.

ANNEXES

ANNEXE A

HISTOIRE DE SAPUTO ET SES CONTEXTES

Année	Descriptions	Contextes internes de l'entreprise	Contexte externe de l'entreprise
Années 50	Création de l'entreprise	La famille Saputo immigré à Montréal et doit se débrouiller pour survivre. De là sort l'idée de créer une entreprise familiale qui vit le jour en 1957 à Montréal dans le quartier Saint Michel.	Le Québec commence à s'imposer dans le monde des affaires ouvrant ainsi les portes aux investissements.
1960 – 1980	Croissance et acquisitions	L'entreprise acquiert plusieurs installations manufacturières et développe son propre réseau national de distribution. En 1980, l'entreprise fait l'acquisition de deux usines aux États-Unis.	C'est la période de la Révolution tranquille, qui favorise l'essor des entreprises. On assiste à l'arrivée de nombreux immigrants, augmentant ainsi le nombre de consommateurs.
1990	Envergure de marché et de produits	Saputo ouvre d'autres usines aux États-Unis et à Saint-Léonard, Québec. Avec plusieurs acquisitions dont Fromages Caron, Stella Foods, Culinar et la	Période assez difficile pour l'économie québécoise. Plusieurs entreprises ont fermé leurs portes et près de 70 000 personnes se retrouvent au chômage.

		Crèmerie des Trois-Rivières, la société diversifie sa production et sa répartition géographique. Elle complète également son premier appel public à l'épargne du Canada. La taille de l'entreprise est triplée.	Cette récession n'est pas seulement pour le Québec, mais pour tout le continent, notamment l'Ontario. Durant cette période, beaucoup de pratiques furent remises en cause, notamment le rôle de l'État et aussi celui des entrepreneurs. Il fallait revoir un nouvel ordre de projet de société (Jacques Drouin, 1990).
2000 – 2004	Maturité de l'entreprise	Saputo continue ses acquisitions et se hisse au premier rang de l'industrie laitière canadienne grâce à l'acquisition de Dairy World Foods, un important fabricant canadien de fromage, de lait nature et d'autres produits laitiers. Elle s'établit à l'extérieur de l'Amérique du Nord avec l'acquisition de Molino Hermanos S.A., le troisième transformateur laitier le plus important de l'Argentine.	Tout d'abord, la population vieillit. La société québécoise a vécu trente années de sous-fécondité qui commencent à produire leurs effets. Les modes de vie sont beaucoup moins homogènes qu'il y a quelques générations. Familles, couples et personnes seules se côtoient comme façons de vivre, mais ces types de vie en ménage se succèdent aussi dans le cours du cycle de vie. Ce qui apparaissait autrefois comme étant des inégalités ou

		L'entreprise Saputo fêtera son cinquantième anniversaire en 2004.	des différences de classes dans les manuels de sociologie sont maintenant
2005 - 2009	Internationalisation	<p>Saputo fait une première percée sur le marché européen grâce à l'acquisition des activités de Spezialitäten-Käserei De Lucia GmbH, un producteur de fromage situé à Heiden, en Allemagne, qui fabrique et vend des fromages de spécialités de type italien, tels que la mozzarella, la ricotta et le mascarpone.</p> <p>L'entreprise fait une deuxième percée sur le marché européen grâce à l'acquisition des activités de Dansco Dairy Products Limited, en mars 2007. Situé à Newcastle Emlyn, Pays de Galles au Royaume-Uni, Dansco fabrique principalement de la mozzarella destinée au segment de marché de la restauration.</p>	<p>définies comme des différences dans les styles de vie et les genres de vie, qui impliquent des choix individuels et familiaux différents. La société de consommation rend maintenant possible l'émergence de modes de vie de plus en plus différents. La gamme des possibilités est beaucoup plus étendue que par le passé. Pensons à l'offre en matière de voitures, de logements, de loisirs, de vêtements, de biens d'équipement pour le ménage, de biens culturels. L'extension des aspirations qui accompagne l'extension des possibilités dans la société de consommation est indéniable, mais elle engendre aussi une croissance des frustrations. En</p>

2010 - 2013	Envergure de marché	<p>Saputo acquiert Fairmount Cheese Holdings Inc., la société mère de DCI Cheese Company, Inc. (Wisconsin), en mars 2011. DCI détient un important portefeuille de permis d'importation de fromages de spécialité fabriqués à l'étranger. En janvier 2013, Saputo a acquis Morning Star Foods, LLC, filiale de Dean Foods Company. Morning Star fabrique une gamme de produits laitiers et non laitiers ayant une durée de conservation prolongée aux États-Unis.</p>	<p>opposition à cette fuite en avant dans la consommation élargie, la simplicité volontaire retient de plus en plus l'attention, bien qu'elle reste encore un mouvement marginal.</p>
----------------	------------------------	---	---

ANNEXE B

HISTOIRE D'AGROPUR ET SES CONTEXTES

Année	Descriptions	Contextes internes de l'entreprise	Contexte externe de l'entreprise
Années 40	Implantation	L.-A. Mondou, agronome dans la région de Granby, s'adresse à Omer Deslauriers, jeune agriculteur déjà fort engagé dans le milieu, et lui soumet son idée de fonder une coopérative... régionale. Le 24 août 1938, la Société coopérative agricole du canton de Granby est fondée.	Le Québec commence à s'imposer dans le monde des affaires ouvrant ainsi les portes aux investissements. Cependant, la crise économique handicape la relance des coopératives depuis le début des années 1930. Vers la fin de cette décennie, une meilleure concertation entre les tenants de la coopération et l'État, ainsi qu'un meilleur climat économique,

			conduit à une multiplication rapide des coopératives. Sur les ruines d'un syndicat coopératif naît alors la coopérative agricole de Granby.
1960 - 1980	Envergure de produits	On assiste à la construction d'une usine et à la première incursion dans le secteur du lait de consommation par l'acquisition de plusieurs laiteries, dont les Laiteries Leclerc inc. La société est le franchisé de Yoplait pour le Canada. La fromagerie Oka est achetée.	C'est la période de la Révolution tranquille, qui favorise l'essor des entreprises. On assiste à l'arrivée de nombreux immigrants, augmentant ainsi le nombre de consommateurs.
1990 - 2000	Envergure de marché géographique	En 1994, il y a la reconnaissance de l'usine de Notre-Dame-du-Bon-Conseil à titre de première usine laitière certifiée selon la norme ISO 9002 en Amérique du Nord. Il y aura par la suite la création d'Eastpro, en association avec la firme DE	Période assez difficile pour l'économie québécoise. Plusieurs entreprises ont fermé leurs portes. Cette récession n'est pas seulement pour le Québec, mais pour tout le continent, notamment

		<p>Eik, en vue d'accroître les activités d'exportation, de favoriser l'acquisition d'une participation financière dans l'entreprise ontarienne de coupe et d'emballage Bright Cheese House et aussi l'achat de la laiterie Brant Dairy, située à Brantford, en Ontario. Il y aura aussi en 1998 l'acquisition de la laiterie Grace Mar Dairy Inc., Chilliwack en Colombie-Britannique, et l'acquisition de la fromagerie Sunnyrose Cheese, Lethbridge en Alberta.</p> <p>Un fait à noter est le passage d'Agropur en 2000 sous une charte fédérale et l'acquisition des actifs du groupe Lactel, expert sur les marchés de l'exportation des marques privées.</p>	<p>l'Ontario. Durant cette période, beaucoup de pratiques furent remises en cause, notamment le rôle de l'État et aussi celui des entrepreneurs. Il fallait revoir un nouvel ordre de projet de société (Jacques Drouin, 1990).</p>
2000 – 2005	Internationalisation	<p>La coopérative fait son incursion pour la première fois hors des frontières</p>	<p>Tout d'abord, la population vieillit. La société québécoise a</p>

		canadiennes. D'abord, en 2002, un premier pas est franchi avec l'acquisition de Deutsch KäseHaus, une première unité de production fromagère en Indiana, aux États-Unis. En 2007, l'Amérique du Sud est le deuxième pôle, plus précisément en Argentine. Agropur forme une coentreprise avec Adecoagro, un chef de file dans la production d'aliments et d'énergie renouvelable, œuvrant en Argentine, au Brésil et en Uruguay, et ce, dans le but de développer de nouvelles activités laitières en Amérique du Sud.	vécu trente années de sous-fécondité qui commencent à produire leurs effets. Les modes de vie sont beaucoup moins homogènes qu'il y a quelques générations. Familles, couples et personnes seules se côtoient comme façons de vivre, mais ces types de vie en ménage se succèdent aussi dans le cours du cycle de vie. Ce qui apparaissait autrefois comme étant des inégalités ou des différences de classes dans les manuels de sociologie sont maintenant définies comme des différences dans les styles de vie et les genres de vie, qui impliquent des choix individuels et familiaux
2006 – 2010	Acquisitions	Acquisition de Bright Cheese House à Woodstock, en Ontario, entreprise spécialisée dans le conditionnement des produits fromagers destinés aux marchés industriels et du détail. Formation d'une coentreprise avec Adecoagro dans le but	

	<p>de développer de nouvelles activités laitières en Amérique du Sud. Acquisition de Trega Foods Ltée, au Wisconsin. Acquisition de Laiterie Lamothe à Drummondville, au Québec. Acquisition de l'entreprise Schroeder Milk au Minnesota. Acquisition de l'usine de Grand Rapids de Farmland Dairies. Acquisition de Green Meadows Foods. Cette acquisition s'intègre à merveille aux opérations actuelles d'Agropur et permet de continuer à construire une base solide pour une croissance continue. L'usine produit 10 variétés différentes de fromages américains et italiens ainsi que de la poudre de lait. Acquisition de l'entreprise américaine Main Street Ingredients (MSI), située au Wisconsin. MSI est un chef de file de l'industrie</p>	<p>différents. La société de consommation rend maintenant possible l'émergence de modes de vie de plus en plus différents. La gamme des possibles est beaucoup plus étendue que par le passé. Pensons à l'offre en matière de voitures, de logements, de loisirs, de vêtements, de biens d'équipement pour le ménage, de biens culturels. L'extension des aspirations qui accompagne l'extension des possibles dans la société de consommation est indéniable, mais elle engendre aussi une croissance des frustrations. En opposition à cette fuite en avant dans la consommation élargie, la</p>
--	---	--

		alimentaire en ingrédients fonctionnels et en expertise technique.	simplicité volontaire retient de plus en plus l'attention, bien qu'elle reste encore un mouvement marginal.
2010 - 2013	Envergure de marché et internationalisation	Agropur continue ses acquisitions dans la quête perpétuelle de la mondialisation.	

ANNEXE C
ACQUISITIONS DE SAPUTO

Date d'acquisition	Entreprises acquises	Activités acquises	Pays d'exploitation	Prix d'acquisition (en \$ CAD)	Objectif de revenus annuel (en \$ CAD)
05/12/1997	Stella Holdings Inc.	Fabrication et distribution de fromages	États-Unis	580 millions	3,54 milliards
01/05/1998	Avonmore Waterford Group plc.	Fabrication de fromages fins italiens, de lait condensé sucré, de fromages suisses, de la crème...	États-Unis	54,1 millions	
31/08/1998	Riverside Cheese and Butter Inc.	Fabrication de fromages fins	Canada (Trenton)	11,4 millions	
16/09/1998	Bari Cheese	Fabrication de fromages fins	Canada		

	Ltd	italiens	(Vancouver)	
15/09/1999	Culimar Inc.	Fabrication, commercialisation et distribution de petits gâteaux, de biscuits et de soupes	Canada	238,5 millions
28/02/2000	Groupe Cayer – JCB Inc.	Fabrication de fromages	Canada (Québec)	55 millions
05/02/2001	Agrifoods International Co-operative Ltd	Fabrication de lait nature et de fromage	Canada	407,3 millions
23/05/2003	Treasure Cave et ConAgra Foods Inc.	Marques de fromage bleu	États-Unis	35,5 millions
28/11/2003	Molfino	Transformation laitière	Argentine	60 millions
18/04/2005	Fromages Côté S.A et Distributions Kingsey Inc.	Fabrication de cheddar pressé et en grain, de fromage de type suisse et autres fromages	Canada	53,4 millions

27/05/2005	Schneider Cheese Inc.	Fabrication et vente de fromages à effiloquer et en bâtonnets	États-Unis	32,9 millions	481 millions
13/04/2006	Spezialitäten- Käserei De Lucia GmbH	Fabrication et vente de fromage de spécialités italiennes	Allemagne	7,1 millions	
28/07/2006	Boulangerie Rondequ Inc. et Biscuits Rondeau Inc.	Fabrication, vente et distribution de tartes fraîches et de biscuits frais	Canada	12,5 millions	
23/03/2007	Dansco Dairy Products Ltd	Fabrication et vente de mozzarella (principalement)	Royaume Uni	12,2 millions	
02/04/2007	Activités fromagères industrielles de Land O'Lakes sur la côte ouest américaine	Fabrication et vente principalement de provolone ainsi que de produits à base de lactosérum	États-Unis	254 millions	

01/04/2008	Alto Dairy Cooperative	Fabrication et vente de fromages italiens et américains ainsi que de produits à base de lactosérum	États-Unis	161 millions	389 millions
01/12/2008	Activités de Neilson Dairy	Fabrication, vente et distribution de lait nature, de boissons à base de lait, de crèmes laitières et non laitières et de jus et boissons, principalement en Ontario	Canada	469 millions	600 millions
20/07/2009	Activités de F&A Dairy of California, Inc.	Fabrication et vente principalement de mozzarella, de provolone et de produits à base de lactosérum	États-Unis	50 millions	80 millions
25/03/2011	DCI Cheese Company, Inc.	Conversion, mise en marché et vente principalement de fromages de spécialité	États-Unis	273 millions	460 millions
03/01/2013	Morningstar Foods, LLC	Fabrication et vente de produits laitiers et non laitiers	États-Unis	1,43 milliards	1,6 milliards

		ayant une durée de conservation longue				
12/02/2014	Warrnambool	Produits laitiers internationaux	Australie			
14/04/2014	Scotsburn Co-Operative	Produits laitiers		61 millions	160 millions	

ANNEXE D

ACQUISITIONS D'AGROPUR DE 1971 AU 22 NOVEMBRE 2013

Année d'acquisition	Entreprises acquises	Activités acquises	Pays d'exploitation
1971	Les Laiteries Leclerc Inc.	Laiterie	Canada
1978	Les Fromagers réunis de Vaudreuil	Fromagerie	Canada
1981	Oka	Fromagerie	Canada
1983	Orange Maison	Produits laitiers	Canada
1985	Charcuterie Tour Eiffel	Fromagerie et produits laitiers	Canada
1990	Regroupement d'activité avec Prudel	Produits laitiers	Canada
1991	Groupe Anco dont la fromagerie de Saint Hyacinthe	Fromagerie	Canada
1993	Agrifoods	Produits laitiers	Canada
1995	DE Eik Bright Cheese House Brant Dairy	Fromagerie et transformations laitières	Canada
1998	Grace-Mar Dairy Inc.	Produits laitiers	Canada

	Sunnyrose Cheese	Fromagerie	
2000	Groupe Lactel	Produits laitiers	Canada
2002	Deutsch Käse Haus	Produits laitiers	États-Unis
2004	Aliments Utima d'Olympic Dairy	Produits laitiers	Canada
2005	Coopérative Island Farms	Production de produits laitiers	Canada
2007	Bright Cheese House Fusion avec Adecoagro	Fromagerie Transformation et vente	Canada Argentine/Uruguay/Brésil
2008	Trega Foods Ltée Laiterie Lamothe Schroeder Milk	Produits laitiers	États-Unis Canada États-Unis
2009	Usine de Grand Rapids de Farmland Dairies Green Meadows Foods	Produits laitiers	États-Unis
2010	Main Street Ingredients	Transformation	États-Unis
4 janvier 2013	Foremost Farms USA	Mélanges d'ingrédients laitiers	États-Unis
22 avril 2013	Fusion avec Farmers Co-operative Dairy Limited	Production de produits laitiers	États-Unis
20 juin 2013	Cook's Dairy	Transformation de produits	Canada

		laitiers	
01 août 2013	Coast Mountain Dairy	Crème glacée	Canada
18 novembre 2013	M. Larivée International Inc.	Produits laitiers et ingrédients alimentaires	Canada / États-Unis
22 novembre 2013	Damafro Inc.	Fromages fins traditionnels	Canada
14 juillet 2014	Northumberland Dairy Cooperative	Transformation laitière	Canada
22 juillet 2014	Davisco Foods International	Transformation laitière	États Unis

ANNEXE E

POURCENTAGES DE CROISSANCE DES REVENUS ET FRAIS OPÉRATIONNELS D'AGROPUR ET DE SAPUTO

Agropur	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Revenus	3 655 220	3 650 609	3 345 177	3 053 820	2 824 489	2 454 541	2 284 117	2 154 446
% de croissance	0,13%	8,37%	8,71%	7,51%	13,10%	6,94%	5,68%	10,36%
Frais opérationnels	3 408 456	3 231 497	3 092 713	2 823 593	2 613 326	2 261 169	2 119 722	1 999 286
% de croissance	5,19%	4,29%	8,70%	7,45%	13,48%	6,26%	5,68%	7,67%

Saputo	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Revenus	6 930 370	6 025 470	5 810 582	5 793 263	5 058 900	4 000 980	4 022 210	3 883 069
% de croissance	13,06%	3,57%	0,30%	12,68%	20,91%	-0,53%	3,46%	8,06%
Frais opérationnels	6 099 439	5 235 330	5 118 511	5 245 464	4 532 856	3 574 648	3 656 245	3 475 310
% de croissance	14,17%	2,23%	-2,48%	13,59%	21,14%	-2,28%	4,95%	8,87%

Agropur	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Revenus	3 655 220	3 650 609	3 345 177	3 053 820	2 824 489	2 454 541	2 284 117	2 154 446
% de croissance	0,13%	8,37%	8,71%	7,51%	13,10%	6,94%	5,68%	10,36%
Frais opérationnels	3 408 456	3 231 497	3 092 713	2 823 593	2 613 326	2 261 169	2 119 722	1 999 286
% de croissance	5,19%	4,29%	8,70%	7,45%	13,48%	6,26%	5,68%	7,67%

Saputo	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Revenus	6 930 370	6 025 470	5 810 582	5 793 263	5 058 900	4 000 980	4 022 210	3 883 069
% de croissance	13,06%	3,57%	0,30%	12,68%	20,91%	-0,53%	3,46%	8,06%
Frais opérationnels	6 099 439	5 235 330	5 118 511	5 245 464	4 532 856	3 574 648	3 656 245	3 475 310
% de croissance	14,17%	2,23%	-2,48%	13,59%	21,14%	-2,28%	4,95%	8,87%

ANNEXE F

RATIO DETTES/CAPITAUX PROPRES D'AGROPUR ET DE SAPUTO

	AGROPUR		
	Dettes à long terme	Capitaux Propres	Ratio Dettes/Capitaux Propres
2012	605	915 675	0,07%
2011	6 142	863 432	0,71%
2010	3 602	777 553	0,46%
2009	5 359	706 108	0,76%
2008	7 792	648 179	1,20%
2007	1 000	555 268	0,18%
2006	22 965	485 225	4,73%
2005	27 367	435 607	6,28%
2004	33 197	388 468	8,55%
2003	58 787	331 356	17,74%
2002	76 307	294 613	25,90%
2001	156 138	253 578	61,57%
CAGR 2001-2012	-37,05%	11,29%	-43,43%

2000	118 373	188 617	62,76%
1999	129 074	171 533	75,25%
1998	140 689	164 615	85,47%
1997	142 473	157 257	90,60%
CAGR 1997-2000	-4,53%	4,65%	-8,77%
CAGR 1997-2012	-28,92%	11,64%	-36,33%

SAPUTO			
	Dette à long terme	Capitaux Propres	Ratio Dette/Capitaux Propres
2012	379 875	2 105 686	18,04%
2011	378 480	2 072 635	18,26%
2010	380 790	2 028 598	18,77%
2009	403 065	1 972 348	20,44%
2008	225 830	1 619 160	13,95%
2007	254 012	1 533 018	16,57%
2006	256 833	1 402 543	18,31%
2005	302 521	1 315 850	22,99%
2004	327 942	1 156 829	28,35%

2003	411 135	1 016 504	40,45%
2002	572 570	900 588	63,58%
2001	700 821	747 901	93,71%
CAGR 2001-2012	-4,98%	9,01%	-12,83%
2000	461 353	628 894	73,36%
1999	328 639	449 933	73,04%
1998	330 271	369 893	89,29%
1997	1 400	114 190	1,23%
CAGR 1997-2000	326,07%	53,19%	178,12%
CAGR 1997-2012	41,94%	19,98%	18,30%

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker, D. (1984). « How to select a Business strategy. » *California Management Review*, 26, (3), 167-176.
- Agropur, (1996-2012). *Rapport annuel*. Granby : Agropur
- Albaek, Svend et Schultz Christian. (1998). «On the relative advantage of cooperatives» *Economics Letters*, 59, (3), 397-401;
- Allaire, Yvan et Firsirotu Mihaela E. (2004). *Stratégie et moteurs de performance : les défis et les rouages du leadership stratégique*, Québec, Chenelière McGraw-Hill;
- Allaire, Yvan et Firsirotu Mihaela E. (1993). *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Québec, Gaëtan Morin;
- Andreani, Jean Claude., & Conchon, F. (2005). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives: état de l'art en marketing*. Revue française du Marketing;
- Association des Coopératives du Canada. (2012-2013). *Rapport annuel*. Récupéré de <http://www.acc.ca>
- Bain, Joe S. (1968). *Industrial organization* (2nd Ed.). New York : John Wiley and Sons ;
- Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu. *Communications et Langages*, 35, (1), 123-124;
- Bekun, Van. (2009). *Cooperative champions or investor targert ? The challenge of internationalization and external capital*, the Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship
- Berelson, Bernard. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, the Fee Press;
- Berg, B.L. (2003). « *Qualitative research methods for the social science* » 5nd Edition, Allyn and Bacon;
- Bergeron, M. et Lalancette, S. (1993). « Caractéristiques des principes coopératifs au plan financier : une perspective d'agence. » *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, 64, 439-450;
- Bianquis, Anne Marie. (1979). « Les coopératives agricoles en Syrie : l'exemple de l'oasis d Damas. » *Revue de géographie de Lyon*, vol. 54, (3), 289-303;
- Bidault, Alain. (2012). « les trois âges des mouvements coopératifs ». *L'étonnant pouvoir des coopératives*, 523-537;

- Blanchet, Alain *et al.* (1987). *les Techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Dunod;
- Bouzinab, K. (2012). *Stratégie de gestion : notes de cours et illustrations, DSR5100*. Université du Québec à Montréal, département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale ;
- Brassard Marie-Joëlle. (2012). « Des clés de lecture et une stratégie pour une identité coopérative forte ». *L'étonnant pouvoir des coopératives*, 555-568;
- Chaddad, f.-r. et Cook M.-L. (2004). « Understanding new cooperative models: an owner-ship-control rights typology. », *Review of Agricultural Economics*, 26, (3), 348-360;
- Cook, Hugh L. (1965). « The problem of the merging of agricultural cooperatives in the U.S.A » *Économie rurale*, 64, 63-65;
- Côté, Daniel, Ginette Carré et Martine Vézina. (1993). *Agropur et la formation coopérative*. Écoles des HEC (Québec) : centre de gestion des coopératives;
- Dahl, Wilmer, A. and W. D. Dobson. (1976). « An Analysis of Alternative Financing Strategies and Equity Retirement Plans for Farm Supply Cooperatives. » *American Journal of Agricultural Economics*, 58, (2), 198-208;
- Day, Georges. (1990). *Market Driven strategy*. Free Press.
- Druide informatique Inc. (c2012). *Antidote* (Version 8). [Logiciel, CD-ROM]. Montréal : Druide informatique;
- Eco Ressources Consultants. (2011). Les retombées économiques de l'industrie laitière au Canada. (Rapport final). Récupéré de http://www.go5quebec.ca/fr/pdf/Etude_du_groupe_EcoRessources.pdf
- Fama, E.F and Jensen M.C. (1983). « Agency problems and residual claims » *Journal of law and economics*, 327-349;
- Filippi, Maryline, et Pierre. (2011). « Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles. » *Revue d'Économie industrielle*, 33, 57-78;
- Firnnerly, John D. (1992). « An overview of corporate securities innovation » *Journal of Applied Corporate Finance*, 4, (4), 23-39;
- Frey, O. et Mauget, R. (2011). « Stratégie d'internationalisation des cooperatives agroalimentaires du top 30 de l'Union Européenne: impact sur le modèle d'affaires, la performance et la gouvernance. » *L'étonnant pouvoir des cooperatives*, 371-387.
- Garoian, Leon and Gail L. Cramer. (1905). « Merger Component of Growth of Agricultural Cooperatives » *American Journal of Agricultural Economics*, 50, (5), 1472-1482;

- Girard, Pierre. (1999). « Une identité à affirmer, un espace à occuper : aperçu historique du mouvement coopératif au Canada français. » *Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal* ;
- Groupe d'études sur la stratégie appliquée et la bonne gouvernance, récupéré en décembre 2012 de <http://www.gesag.uqam.ca/index.html>
- Guy, Tchami. (2004). *Manuel sur les coopératives à l'usage des organisations de travailleurs*. Édition du Service des coopératives, Bureau International du Travail.
- Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt, William P. Wan and Daphne Yiu. (1999) : Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25, 3, 417-456.
- Ibert, Jérôme, Philippe Baumard, Carole Donada et Jean-Marc Xuereb. (1999). Chapitre IX in R.A. Thiétart (Ed.), *Méthodologie de la recherche en gestion*, Paris, Nathan, 1-22 ;
- Jerker, Nilsson, Gunnar Svendsen et Gert Svendsen. (2010). Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital? In *Agribusiness*, Vol 28, Issue 2, p.187-204;
- Johnston, R. et Lawrence P.R. (1988). « Beyond Vertical Integration - the Rise of the Value-Adding Partnership », *Harvard Business Review*, 94-101;
- Kanuk L., and Berenson, C. (1975). « Mail Survey and Response Rates: A Literature Review. » *Journal of Marketing Research*, 2, 440-453;
- Knutson, Ronald D. (1974). « Cooperative Strategies in Imperfectly Competitive Market Structures. A Policy perspective ». *American Journal of Agricultural Economics*, 56, (5), 904-912;
- Krippendorff Kauff. (2003). *Content analysis: an introduction to its methodology*, 2nd Edition, Sage Publications;
- La coopération agricole du Canada récupéré en novembre 2013 de <http://www.cooperation-agricole.coop>
- La coopérative Agropur. (1996-2012). *Agropur : Rapport annuel* ;
- La coopérative Agropur, récupéré en décembre 2012 de <http://www.agropur.com/fr/>
- Lafleur, Michel. (2003). *La formulation de stratégie de la coopérative basée sur son identité*. (Thèse de doctorat non publiée). Université de Sherbrooke.
- Labov, W. and Fanshel D. (1977). *Therapeutic discourse*, New York, Academic Press;

- Lefevre, Benjamin. (2012). « La gestion de l'offre de produits agricoles au Québec et les négociations multilatérale. » *Université de l'Administration Publique*, 5, 1, 1-44 ;
- Lele, Milonam. (1992). *Creating Strategic Leverage*. Wiley
- Lerman, Zvi et Claudia Parliament. (1993). « Financing Growth in Agricultural Cooperatives ». *Review of Agricultural Economics*, 15, (3), 431-441;
- Lerman, Zvi. and C. Parliament. (1990). Comparative Performance of Cooperatives and Investors-Owned Firms in US Food Industrie In *Agribusiness*, Vol 6, Issue 6, p.527-540.
- Le Bihan, Joseph. (1964). « Quelques réflexions sur les possibilités de croissance des coopératives agricoles en France. » *Économie rurale*, 62, 39-99;
- Le sommet international des coopératives, récupéré en juin 2013 de <http://www.sommetinter2012.coop/site/accueil>
- Les coopératives du Québec, récupéré en avril 2013 de <http://www.coopquebec.coop/fr/accueil.aspx>
- L'identité de la coopérative, récupérée en janvier 2013 de <http://www.entreprises.coop/decouvrir-les-cooperatives/quest-ce-quune-cooperative.html>
- Ndoye O. (1995). «The market for non timber forest products in the humid forest zone of Cameroon and it borders structure, conduct, performance and policy implications. » *Jakarta CIFOR* ;
- Mauget, René. (2005). Les coopératives agricoles face aux enjeux de la mondialisation, *RECMA*, 297, 42-59;
- Mauget, R, F. Declerck. (1996). Structures, strategies, and performance of EC agricultural cooperatives In *Agribusiness*, Vol 12, Issue 3, p.265-275.
- Michel, Martin, Sophie Rebond et Corinne Tanguy. (2012). « Innovation dans les coopératives agricoles, une image contrastée : l'exemple du vin pétillant et des céréales ». *Cahier du CEREN*, 38, 30-42;
- Miles, M. B. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications, Inc.;
- Miller, Merton. (1992). « Financial Innovation: Achievements and Prospect. » *Journal of Applied Corporate Finance*, 4, (4), 4-11;
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. et Lampel, I. (1998). *Strategy Safari : a guide tour throught the wilds of stratégie management*. New-York : The free press.
- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Les éditions

organisations.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of stratégie planning *Harvard Business Review*, 73, janvier, 29-40.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of direct research. *Administrative Science Quarterly*, 24, décembre, 582-589.
- Mintzberg, Henry, Bruce A et Joseph L. (2009). *Safari en pays stratégique : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. 2nd Edition, Pearson.
- Moller, Lynn G, Allen M. Featherstone and David G. Badon. (1996). « Sources of Financial Stress in Agricultural Cooperatives » *Journal of Cooperatives*, 11, 38-50;
- Montagne, Roger. (1964). « Les problèmes que pose l'expansion du mouvement coopératif. » *Économie rurale*, 62, 101-108;
- Ongla J, et Davis C. (1979). *Economics of food crop marketing in central Cameroon*. Center for Tropical Agriculture, International Programs, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida (Gainesville, Fla.)
- Penrose, Edith. (1959). *The theory of the Growth of the firm*. Oxford University Press Inc.;
- Perron, Normand. (1989). *Compte rendu de cinquante ans de rêves et de réalisations depuis la Société coopérative agricole du canton de Granby de Beauchamp* Claude. (Montréal, Boréal Express, 1988). *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 42, (4), 598-600;
- Philippe, Nicolas. (1988). « Quelques aspects spécifiques du financement et de la structure financière des sociétés coopératives agricoles. » *Économie rurale*, 187, 10-16;
- Philippe, Nicolas. (1984). « Économie sociale et financement des coopératives agricoles. » *Économie rurale*, 162, 33-34;
- Pingali, P. (2007). « Agricultural Growth and Economic Development: A View through the Globalization Lens. », *Agricultural Economics*, 37, (1), 1-12;
- Poitras, Claire. (2000). « L'histoire urbaine au Québec durant les années 1990 : de nouvelles tendances? » *Revue d'histoire de l'Amérique française*, 54, (2), 219-245 ;
- Pomeroy, R.S. et Trinidad, A.C. (1998). « Organisation sectorielle et analyse de marché : La commercialisation du poisson. » *Éditions Karthala, Cirad et Cip*, 255-280 ;

- Porter, Michael E. (1996). *What is strategy*, Harvard Business Review ;
- Porter, Michael E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*, Éditions Economica;
- Prévost, P. (1996). *Le développement local et les coopératives*. IREC 96-03, IRECUS;
- Rafat, Soboh, Alfons Lansink et Gert Dijk. (2011). « Distinguishing Dairy Cooperatives from Investor-owned firms in Europe using financial indicators » In *Agribusiness*, Vol 27, Issue 1, p.34-46
- Rainelli, Pierre. (1973). « Le financement des entreprises agricoles et industrielles. » *Économie rurale*, 96, 87-100 ;
- Ritossa, Claudia et Bulgacov Sergio. (2009). Internationalization and diversification Strategies of Agricultural cooperatives: a quantitative study of agricultural Cooperatives state of Parana in *Brazilian Administration Review*, Vol 6, N 3, p. 187-212
- Saputo (1997-2013). *Saputo: annual report*. Récupéré de www.sedar.com
- Saives, Anne-Laure; Desmarteau, Robert H; Kerzazi, Lamia. (2011). « Modèles , d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises : Le cas de , l'agroalimentaire au Québec. » *Revue française de gestion*, 87-75;
- VanSickle, John and George W. Ladd. (1983). "A model of cooperative finance", *American Journal of Agricultural Economics*, 65, (2), 273-281;
- Yin, Robert K. (1989). *Case study research: design and methods*, Sage Publications;
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and Methods*, 3rd Edition, Sage Publications Inc.